

**ESTUDIO DE CASO: PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
INSYMED**

Adriana Salazar Cárdenas

DIRECTOR:

LOYDA LILY GÓMEZ SANTOS

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA ESTRATÉGICA**

MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

**ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

CHÍA, 2024

A Dios... A la vida,

Por darme la oportunidad de completar esta etapa de vida en la academia, con el enriquecimiento de cada clase, cada profesor, moni que ha influido en mi formación personal.

Por permitirme contemplar el maravilloso Campus de la Universidad de la Sabana, en las mañanas, los atardeceres, en el lago, en las garzas en los que se plasma la magnificencia de Dios.

A mis hijos Jero y Sammy

Por estar conmigo en este proceso, ser parte de este esfuerzo.

A mi esposo,

Por ser mi motivador a mejorar y continuar, mi partner de vida, de éxitos, de dolores, de esfuerzo conjunto. Mi admiración a su fuerza y coraje.

A la Academia, a la Universidad de la Sabana

Gracias!

Adriana Salazar Cárdenas

Junio 25, 2024

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de direccionamiento estratégico para INSYMED, una MiPYME colombiana especializada en la importación y comercialización de equipos para laboratorios de control de calidad e investigación en la industria. Con más de 20 años en el mercado, INSYMED enfrenta desafíos significativos debido a dificultades financieras, problemas de administración, incertidumbre política y fluctuaciones económicas.

La investigación se basa en un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DOFA. Adicionalmente, se realizaron encuestas a empleados, clientes y proveedores para obtener información directa sobre las áreas de mejora, fortalezas y oportunidades de INSYMED.

Los resultados de estas encuestas se integraron en el análisis estratégico, permitiendo la formulación de estrategias que aprovechan las ventajas competitivas de INSYMED, tales como la diferenciación por producto, la permanencia en el mercado, las relaciones sólidas con proveedores y clientes, y la capacidad de innovación en productos y servicios.

El plan estratégico desarrollado incluye objetivos específicos, iniciativas y KPIs distribuidos en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y organizacional. Se destaca la importancia de la innovación en productos y servicios, la optimización de procesos internos, el desarrollo continuo del talento humano y la gestión del riesgo como pilares fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de INSYMED.

Finalmente, se propone un mapa estratégico y un Balanced Scorecard (BSC) para guiar la implementación del plan, asegurando que todas las iniciativas y objetivos estén alineados con la visión y misión de la empresa. Este trabajo no solo proporciona un camino claro para el futuro de INSYMED, sino que también ofrece un marco teórico y práctico que puede ser aplicado por otras MiPYMEs en situaciones similares.

Abstract

This research work develops a strategic direction plan for INSYMED, a Colombian MSME specialized in the import and marketing of equipment for quality control and research laboratories in the industry. With more than 20 years in the market, INSYMED faces significant challenges due to financial difficulties, management problems, political uncertainty and economic fluctuations.

The research is based on a comprehensive analysis of the company's external and internal environment, using tools such as PESTEL analysis, Porter's five forces and SWOT analysis. Additionally, surveys were conducted with employees, clients and suppliers to obtain direct information about INSYMED's areas of improvement, strengths and opportunities.

The results of these surveys were integrated into the strategic analysis, allowing the formulation of strategies that take advantage of INSYMED's competitive advantages, such as product differentiation, permanence in the market, solid relationships with suppliers and customers, and the ability to innovation in products and services.

The developed strategic plan includes specific objectives, initiatives and KPIs distributed in the financial, customer, internal processes and organizational perspectives. The importance of innovation in products and services, the optimization of internal processes, the continuous development of human talent and risk management are highlighted as fundamental pillars for the growth and sustainability of INSYMED.

Finally, a Balanced Scorecard (BSC) and a strategic map are proposed to guide the implementation of the plan, ensuring that all initiatives and objectives are aligned with the vision and mission of the company. This work not only provides a clear path for the future of INSYMED, but also offers a theoretical and practical framework that can be applied by other MSMEs in similar situations.

Palabras clave

Dirección estratégica, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, DOFA, Balanced Scorecard, MiPYME, INSYMED.

Tabla de contenido

ESTUDIO DE CASO: PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INSYMED	1
Resumen.....	1
Listado de tablas	6
Listado de figuras.....	7
Planteamiento Del Problema.....	8
El problema en Insymed.....	11
Marco Contextual.....	17
Evidencia del Problema.....	18
Impacto en la Empresa.....	18
Matriz de Comparación de Productos.....	19
Impacto En La Rentabilidad	20
Justificación De La Investigación.....	23
Pregunta De Investigación	23
Objetivos	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Metodología	24
Tipo de investigación	24
Fuentes de información	25
Metodología de las Encuestas	26
Diseño de las Encuestas	26
Procedimiento de Recolección de Datos	28
Integración de Resultados en el Plan Estratégico.....	29
Marco Teórico.....	30
Definición De Estrategia	30
Planeación estratégica	31
Plan estratégico	35

Herramientas de Direccionamiento estratégico.....	37
PESTEL.....	37
Las cinco fuerzas de Porter	37
Cadena de valor de Porter	42
Matriz FODA	44
Balanced Scorecard	44
Desarrollo De La Metodología Para El Plan De Direccionamiento Estratégico Propuesto Para INSYMED	46
Diagnóstico Inicial	46
Descripción de la empresa.....	47
Caracterización de la empresa.....	47
Estructura Organizacional	48
Plataforma estratégica	51
Resultados operativos actuales	56
Resultados de sostenibilidad actuales	57
Análisis del Entorno Externo	57
Análisis PESTEL.....	58
Análisis de la Industria.....	63
Análisis de Posicionamiento	64
Análisis de la Competencia.....	65
El Desempeño financiero y la Eficiencia Operacional.....	71
Análisis con Fuerzas de Porter	72
Análisis del sector	74
Matriz Perfil Competitivo (MPC)	82
Encuestas y Hallazgos	84
Formulación Estratégica	87
Matriz Interna – Externa	87
Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)	87
Matriz de Factores Internos (MEFI).....	90
Análisis Interno (DOFA).....	94
Propuesta Estratégica - INSYMED	103

Misión.....	103
Visión	103
Valores	103
Objetivos Estratégicos.....	104
Estrategias Y Acciones.....	106
Implementación Y Control.....	109
Plan Estratégico de INSYMED	110
Objetivos estratégicos	110
Perspectiva Organizacional	113
Mapa Estratégico.....	114
Conclusiones	118
Limitaciones de la Investigación	119
Posibles Investigaciones Futuras.....	120
Aportes Prácticos y Teóricos.....	120
Referencias.....	121
Anexos	126
Anexo 1 Percepción De Clientes / Proveedores / Colaboradores	126
Anexo 2 Cuota de Mercado.....	126
Anexo 3 DIAN	126
Anexo 4 Cuota de Mercado INSYMED	126
Anexo 5 Herramienta PESTEL- INSYMED	126
Anexo 6 Herramienta 5 Fuerzas, MEFE y MEFI- INSYMED	126
Anexo 7 Competencias.....	126
Anexo 8 Plan Estratégico - INSYMED.....	126

Listado de tablas

Tabla 1 Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019	10
Tabla 2 Importaciones según clasificación CIIU Rev. 4 / 2000-2023	12
Tabla 3 Valor CIF de las importaciones (millones de USD CIF).....	12
Tabla 4 Principales productos importados según CUCI.....	13
Tabla 5 Competencia de Refractómetros	19

Tabla 6 Competencia de Máquinas Universales	19
Tabla 7 Competencia directa	20
Tabla 8 Comparación de Ingresos y Crecimiento	21
Tabla 9 Desempeño financiero Insymed.....	21
Tabla 10 Participantes.....	25
Tabla 11 Proveedores en el exterior.....	50
Tabla 12 Indicadores financieros entre 2018 y 2020	52
Tabla 13 Indicadores comerciales 2020.....	54
Tabla 14 Percepción Colaboradores Insymed.....	56
Tabla 15 Identificación de la competencia	64
Tabla 16 Percepción Clientes Clave	67
Tabla 17 Participación de INSYMED en Importaciones – TRADE MAP.....	69
Tabla 18 Cuota de mercado Insymed.....	69
Tabla 19 Comparación de Ingresos y Crecimiento	71
Tabla 20 Desempeño financiero Insymed.....	72
Tabla 21 Percepción Proveedores.....	75
Tabla 22 Matriz MPC	83
Tabla 23 Matriz Interna – Externa	87
Tabla 24 Matriz de Factores Internos	90

Listado de figuras

Figura 1 Las principales importaciones INSYMED	11
Figura 2 Participación del segmento MiPymes en importaciones tercer trimestre de 2023.	14
Figura 3 Comportamiento de los principales indicadores durante el tercer trimestre de 2023 en comparación con el segundo trimestre	15
Figura 4 Modelo de Direccionamiento estratégico. Elaboración propia.	34
Figura 5 Plan estratégico.....	35
Figura 6 5 Fuerzas de Porter	38
Figura 7 Descripción de activos y ventas de INSYMED	48
Figura 8 Resultado de ventas por año	48
Figura 9 Estructura organizacional de INSYMED	48
Figura 10 Líneas de producto de participación por el total de ventas	49
Figura 11 Resultados Financieros Insymed	53
Figura 12 Análisis Pestel	60
Figura 13 Modelo cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter para Insymed.....	73
Figura 14 Gráfica de análisis de MPC	83
Figura 15 DOFA	95
Figura 16 Matriz FODA para INSYMED	96
Figura 17 Mapa Estratégico	114
Figura 18 BSC.....	115
Figura 19 Implementación de Iniciativas.....	116

Planteamiento Del Problema

La evolución de las MIPYMES que incluyen las Micro, Pequeña y Mediana Empresa constituyen un eje importante en el tejido empresarial; esto no es reciente, este ha sido un tema desde los años cincuenta cuando el enfoque económico era la producción en línea de Henry Ford, en ese momento cualquier organización diferente al “*Fordismo*” era considerada ineficiente lo que luego llevó al paradigma de las grandes empresas y a la división del trabajo según el *fordismo* (CEPAL, 2020).

Para los setenta, se mostró cómo el sector de las MIPYMES pudo resistir la crisis del petróleo y el aumento de los insumos energéticos sin ayuda gubernamental. Con la Organización Internacional del trabajo en los setenta se recomendó mayores incentivos y generación de políticas de promoción. En los ochenta comienza a debatirse el modelo de producción en masa del *fordismo* en torno al nuevo paradigma que se denominó “Especialización flexible” que sentó las bases de estructuras menos rígidas y más adaptables y punto de partida para los estudios de las pequeñas empresas en Italia (Schmitz, 1992), Posteriormente aparecería el paradigma *post-fordista* que produce un aumento en el interés por las pymes, como agentes de cambio cuyo menor tamaño es considerado signo de una mayor capacidad de adaptación e innovación y las cuales mostraban además potencial para absorber la fuerza laboral que el sector formal desechaba (Spath, 1993). Las MIPYMES comenzaron a ganar respeto entre los economistas, lo menciona (Porter M. E., 1996) y el *Manual de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2009*, las

empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado.

En la Región, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina, 2020) indica que las microempresas y pymes constituyen un componente fundamental en la estructura productiva: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Sin embargo, la contribución al PIB es relativamente baja por las deficiencias en los niveles de productividad. Las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta seis para las pequeñas, mientras que en los países OCDE (estas cifras oscilan entre un 1.3 y 2.4 veces).

En Colombia, la situación es similar, según los últimos datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), el 78 % de los empleos en el país los genera la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes) y según el Registro Único Empresarial y Social (RUES) hay más de un millón ochocientos mil micronegocios actualmente, que representa el 99 % del tejido empresarial de Colombia.

Y es que, pese a su alta participación, las MiPymes continúan enfrentándose a importantes desafíos en lo concerniente a las condiciones de trabajo, la productividad y el nivel de informalidad de sus actividades según informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019).

Los principales retos que enfrentan las Pymes son: mejorar la productividad, innovar y ampliar los mercados para ser sostenibles y competitivas en sus respectivos sectores. Por esta razón, con la expedición de la Resolución 3710 del 24 de septiembre de 2019, se actualizan y fortalecen las Comisiones Nacionales de Salud y Seguridad en el Trabajo en la que se

comprometen a desarrollar alternativas que propicien el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las MiPymes. “El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las pymes” (Organización Internacional del trabajo, 2019). Ante la necesidad de una clasificación de las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional adoptó los ingresos como único criterio para clasificación de las MiPymes, el Decreto 957 de 2019 informa mejor el tamaño real de las empresas y permite tener presente las particularidades de cada sector de la economía. Esta clasificación es fundamental para mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano especialmente porque ayuda a focalizar los programas en beneficio de las MiPymes, como motores de desarrollo económico. El Gobierno Nacional con el Decreto 957 de 2019 expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos, la normatividad fija tres macros (manufactura, servicio y comercio) para clasificar a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en el 2023 debe verificarse el monto de ingresos a 31 de diciembre de 2022.

Tabla 1

Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos
Microempresa	Iguales o inferiores a 44.769 UVT.	Ingresos iguales o inferiores a \$1.701.401.000.
Pequeña empresa	Mayores a 44.769 UVT y menores o iguales a 431.196 UVT.	Ingresos mayores a \$1.701.401.000 y menores o iguales a \$16.387.173.000.
Mediana empresa	Mayores a 431.196 UVT y menores o iguales a 2.160.692 UVT.	Ingresos mayores que \$16.387.173.000 y menores o iguales a \$82.114.939.000.
Gran empresa	Mayores a 2.160.692 UVT.	Ingresos mayores a \$82.114.939.000.

Fuente. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

El problema en Insymed

Instrumentos y Mediciones Industriales SAS, INSYMED, es una micro empresa con un equipo de trabajo de 12 personas, 8 vinculadas de manera directa y 4 en modalidad outsourcing. Genera ingresos anuales dentro hasta \$ 1.701.401.000.

INSYMED, es una compañía dedicada a la importación y comercialización de equipos para laboratorios de control calidad y de I+D, maquinaria y otros para el sector manufacturero. Con presencia en el mercado de 20 años desde su constitución en 2004, tiene 3 líneas de trabajo especializadas así:

- División de Alimentos, Química y Farmacéutica
- División de materiales, orientada al sector metalúrgico, acerías, cementeras y centros de investigación en materiales.
- División de Servicio, que incluye mantenimientos y calibraciones

Las principales importaciones realizadas por INSYMED se clasifican bajo las siguientes subpartidas arancelarias.

Figura 1

Las principales importaciones INSYMED



Con esta posición arancelaria en la base de datos de LEGIS COMEX se identifican las compañías que importan, cuántas y la participación de INSYMED en este mercado.

Consultando los reportes del DANE, el Sector de Maquinaria y equipos, el sector de Bienes de capital para la industria ha experimentado una disminución en su actividad del 14.5 % con relación al mismo mes del 2022, esto obedeció principalmente a la disminución del 16,1% en el grupo de Manufacturas. (DANE, 2024)

Tabla 2

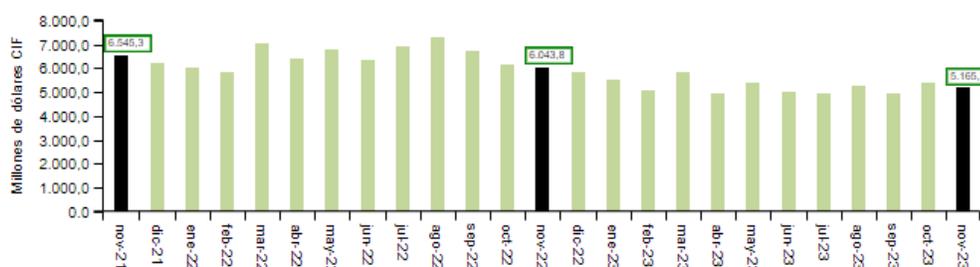
Importaciones según clasificación CIU Rev. 4 / 2000-2023

											
Importaciones Colombia, importaciones según clasificación CUODE 1999 - 2023p (Noviembre) ^P											
Sector	2019	Part (%)	2020	Part (%)	2021	Part (%)	2022	Part (%)	2023*	Part (%)	Millones de dólares CIF
Total importaciones	52.703	100,0	43.489	100,0	61.101,4	100,0	77.413	100,0	57.540	100,0	
Bienes de Consumo	12.543	23,8	10.721	24,7	13.496,6	22,1	15.817	20,4	13.341	23,2	
Consumo no duradero	6.809	12,9	6.511	15,0	7.506,2	12,3	8.882	11,5	7.713	13,4	
Consumo duradero	5.734	10,9	4.210	9,7	5.990,4	9,8	6.935	9,0	5.628	9,8	
Materias primas y productos intermedios	23.653	44,9	19.327	44,4	30.230,6	49,5	38.653	49,9	27.892	48,5	
Combustibles, lubricantes y conexos	4.546	8,6	2.211	5,1	3.780,7	6,2	7.389	9,5	5.867	10,2	
Mat. Prim. y Prod. Int. para agricultura	2.006	3,8	2.098	4,8	2.935,8	4,8	3.777	4,9	3.001	5,2	
Mat Prim. y Prod. Int. para Industria	17.102	32,4	15.018	34,5	23.514,1	38,5	27.488	35,5	19.025	33,1	
Bienes de Capital y Materiales de Construcción	16.488	31,3	13.429	30,9	17.358,6	28,4	22.928	29,6	16.294	28,3	
Materiales de construcción	1.649	3,1	1.085	2,5	1.827,9	3,0	2.180	2,8	1.430	2,5	
Bienes de capital para la agricultura	135	0,3	132	0,3	168,5	0,3	212	0,3	195	0,3	
Bienes de capital para la industria	10.043	19,1	8.909	20,5	10.804,2	17,7	13.204	17,1	9.850	17,1	
Equipo de transporte	4.659	8,8	3.303	7,6	4.558,0	7,5	7.331	9,5	4.819	8,4	
No clasificados	19	0,0	11	0,0	15,6	0,0	15	0,0	13	0,0	

Fuente: DANE, 2023

Tabla 3

Valor CIF de las importaciones (millones de USD CIF)



Fuente: DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) - DANE (IMPO), 2023

Este sector de Manufacturas contiene productos químicos, maquinaria y equipo de transporte; lo correspondiente a maquinaria, aparatos e instrumentos está vinculado directamente a todas las industrias por ser necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades económicas.

Con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 3 A.C.) la maquinaria puede dividirse en dos tipos, de uso general y de uso especial, esta última también clasificada por el grado de tecnología, siendo los principales países proveedores para Colombia, Estados Unidos y la Unión Europea, seguidos por México, Europa Occidental, Panamá, Brasil y Japón. Este grupo de países concentran el 81% del mercado. Para el caso de INSYMED, se concentra en Europa.

Tabla 4

Principales productos importados según CUCI

Principales productos importados US\$ millones

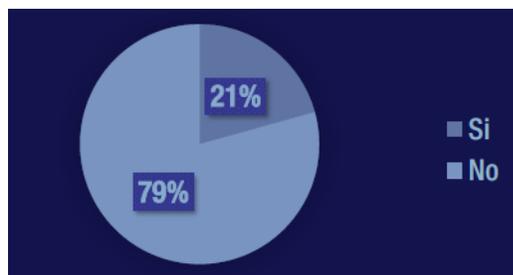
CUCI	Descripción	ENERO		Var%
		2021	2022	
33	Petróleo productos derivados del petróleo y productos conexos	247	531	115,1
78	Vehículos de carretera (incluso aerodeslizadores)	289	468	61,9
76	Aparatos y equipo para telecomunicaciones y para grabación y reproducción de sonido	296	356	20,2
67	Hierro y acero	166	348	110,3
54	Productos medicinales y farmacéutico	188	286	52,2
51	Productos químicos orgánicos	195	285	46,5
77	Maquinaria aparatos y artefactos eléctricos n.e.p. y sus partes y piezas eléctricas (incluso las contrapartes no eléctricas n.e.p. del equipo eléctrico de uso doméstico)	148	254	71,6
04	Cereales y preparados de cereales	180	247	36,7
74	Maquinaria y equipo industrial en general n.e.p. y partes y piezas de máquinas n.e.p.	201	234	16,4
57	Plásticos en formas primarias	119	229	93,5
65	Hilados tejidos artículos confeccionados de fibras textiles n.e.p. y productos conexos	116	201	73,0
79	Otro equipo de transporte	29	189	560,0
75	Máquinas de oficina y máquinas de procesamiento automático de datos	112	161	42,9
59	Materias y productos químicos n.e.p	100	153	53,7
56	Abonos (excepto los del grupo 272)	45	140	211,5
Subtotal		2.429	4.081	68,0
Participación %		63,6	67,5	
Total importaciones		3.822	6.051	58,3

Fuente: DANE, 2022

Sin embargo, para el mismo sector el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reporta en el mismo periodo crecimiento del 16,4% (DANE, 2024) como también lo reporta ACOPI, 2022 en el último cuatrimestre del 2022.

Figura 2

Participación del segmento MiPymes en importaciones tercer trimestre de 2023.

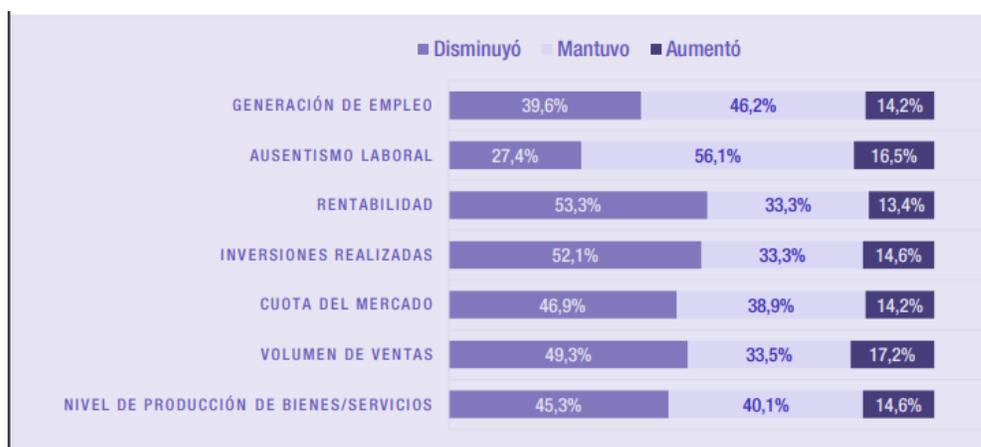


Fuente: ACOPI, 2023

El comportamiento de las pymes importadoras en el 2023 cambió comparado con el 2022. Los indicadores fundamentales MiPymes en el tercer trimestre de 2023 percibió una reducción. En el caso de estudio que interesa, según la Encuesta de desempeño Empresarial 3er trimestre ACOPI, 2023, indica que en el volumen de ventas el 49,3 % de los empresarios percibieron una reducción, el 52.1 % de ellos informó una reducción en el nivel de inversión realizada y a lo largo del tercer trimestre de 2023 se evidenció que el 53,3 % de los empresarios percibió una disminución en sus niveles de rentabilidad y en la cuota de manejo el 46.9 % reportó una reducción, por tanto una reducción en ventas y en su rentabilidad.

Figura 3

Comportamiento de los principales indicadores durante el tercer trimestre de 2023 en comparación con el segundo trimestre



Fuente: ACOPI, 2023

Esta tendencia negativa es motivo de preocupación dado que estos indicadores son definitivos en el crecimiento de las MiPymes para mejora de la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad.

INSYMED, se encuentra en el 21% de las MiPymes importadoras, los Estados Financieros comparativos 2021 – 2022 de INSYMED muestran un crecimiento del 2.3%. En el tercer trimestre de 2023 registra caída en ventas y en la cuota de mercado y recuperación en el cuarto trimestre.

La compañía reporta resultados positivos al cierre de 2022 y 2023; sin embargo, las Directivas mostraron preocupación al cierre de 2023 frente a la problemática actual de su posición en el mercado, falta de métricas con indicadores claves de desempeño que afectan la rentabilidad final esperada por los socios. Por lo que hacen un llamado a evaluar las políticas y estrategias específicas para fortalecer su posición y contrarrestar el escenario desfavorable, es el momento para enfocar la estrategia.

Se requiere identificar aquellas actividades que aportan valor al producto, identificar las actividades diferenciadoras de Insymed que generen la ventaja competitiva frente a sus rivales. (Porter 1982).

Marco Contextual

INSYMED, forma parte de ese universo empresarial altamente competitivo del 99% de las MiPymes, con una posición relativa que determina su rentabilidad. La base fundamental para lograr una rentabilidad superior al promedio del sector es la ventaja competitiva sostenible.

INSYMED, está experimentando prolongados tiempos de retorno en la operación, con un flujo de caja lento, aumentando los PQRs. A esto se suma la rotación del personal que representa un alto costo por los reprocesos, afectación de la estabilidad y clima laboral que finalmente afecta la productividad de la compañía. Como factores externos, la incertidumbre del entorno, la volatilidad cambiaria y la alta inflación global. Los gerentes preocupados por mejorar la eficacia operativa han implementado sistemas de mejora con software que automatiza las operaciones y mejora la atención al cliente lo que ha movido a INSYMED hacia la frontera de la productividad en busca de una mejor rentabilidad. Sin embargo, sus competidores lo imitan rápidamente y llegan a la imitación y a la homogeneidad, (Porter M. , 1979). Por lo que debe considerar una estrategia basada en actividades únicas, en ser diferente. Identificar actividades que entreguen valor a los clientes y los diferencie de sus rivales.

Esta dinámica, tal como lo explica la teoría de Michael Porter, tiende a homogeneizar los productos en el mercado, lo que provoca una guerra de precios y una consecuente reducción en los márgenes de beneficio. Esto se evidencia en la comparación de productos líderes con los que la compañía ha construido la marca Insymed.

En el entorno competitivo actual, INSYMED enfrenta una serie de desafíos significativos que amenazan su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Uno de los problemas más críticos

es la tendencia de los competidores a imitar los productos y servicios que ofrece INSYMED. Según la teoría de Michael Porter, la competencia en el mercado tiende a homogeneizar los productos, lo que resulta en una guerra de precios y la reducción de márgenes de beneficio.

Evidencia del Problema

- **Imitación de Productos:** Competidores directos han lanzado productos similares a los que INSYMED ofrece, reduciendo la diferenciación que inicialmente proporcionaba una ventaja competitiva.
- **Reducción de Márgenes:** La presión competitiva ha llevado a una reducción en los precios, afectando negativamente los márgenes de beneficio.
- **Pérdida de Clientes:** Algunos clientes se han visto tentados por ofertas de la competencia que, aunque similares en características, son presentadas a precios más bajos.

Impacto en la Empresa

Esta dinámica competitiva tiene varios efectos adversos sobre INSYMED:

1. **Rentabilidad Reducida:** La necesidad de competir en precios ha erosionado los márgenes de ganancia.
2. **Dificultades para Innovar:** Con menores ingresos disponibles, la empresa encuentra más desafiante invertir recursos en la innovación del área comercial o en la cadena logística para mantenerse a la vanguardia.
3. **Fidelización del Cliente:** Mantener la lealtad de los clientes se vuelve más difícil cuando estos perciben que pueden obtener productos similares por menos dinero en otros proveedores.

Matriz de Comparación de Productos

Se ha elaborado una matriz comparativa para los productos líderes, que muestra cómo los competidores de INSYMED ofrecen productos con especificaciones técnicas muy similares, reduciendo la diferenciación en el mercado

Tabla 5

Competencia de Refractómetros

Matriz comparativa de Refractómetros				
CARACTERÍSTICA	Bellingham+Stanley INSYMED	METTLER Precisur	ATAGO Equipos y Laboratorios	SMITH+HAENS Lanzetta Rengifo
Modelo	RFM340	R4	RX-5000i	VariRef B
Rango de medición (RI)	1,32000 - 1,58000	1,32000 - 1,58000	1.324200 a 1.580000	1.2900 – 1.5800 RI
Rango de medición (Brix)	0 - 100	0 - 100	0 - 100	1 - 100
Precisión	± 0,00002	0,00002	± 0.00004	± 0.00002 RI
Precisión	± 0,010	0,014 %	0.03%	0.02%
Resolución	0,000001	0,000001	0.000001	0.00001
Temperatura de trabajo	0 °C /10°C - 70°C	5 °C – 75 °C		5 °C to 100 °C
Control de temperatura	Peltier	Peltier	Peltier	Peltier
Conectividad	3 x USB (A), 1 x Ethernet, RS232 mediante adaptador USB (accesorio opcional)	3 puertos host USB CAN (Multiple LevelSens), Cliente USB, Ethernet, HDMI (terminal), RS232	1 puerto USB Impresora Digital) RS-232C	Ethernet 10/100/1000, RS232, SH connector, USB, WLAN, Modbus, Canbus, Profibus
Pantalla	Pantalla táctil de 7" a color	Pantalla táctil de 7" a color	Pantalla táctil	7" Touchscreen
Calibración	SI	SI	X	SI
Software	SI	SI	X	SI
Precio	12.000 USD	14.000 USD	18.311 USD	15.000 USD
Garantía	2 años	2 años	2 años	2 años
Servicio postventa	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Certificaciones	ISO 9001:2008, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2006	ISO9001	ISO9001	ISO9001
INNOVACIÓN	Desarrollo Sistema Peltier 2015	ISO9001	ISO9001	ISO9001
POR DESTACAR	Pertenece al Grupo Xylem, Xylem Analytics centrado en resolver los problemas hídricos más desafiantes y fundamentales del mundo.			

Fuente. Elaboración propia Comité Insymed

Tabla 6

Competencia de Máquinas Universales

Matriz comparativa de Máquina Universal			
CARACTERÍSTICA	IBERTEST IBMU-4 INSYMED	MTS Dirimpex	INSTRON serie 6800 Nuevos Recursos
Capacidad de carga	hasta 3000 kN	hasta 3000 KN	hasta 3000 kN
Precisión	Clase 0,5	Clase 0,5	Clase 0,5
Velocidad de ensayo	0.0001 - 1000 mm/min	0.0001 - 3000 mm/min	0.0001 - 3000 mm/min
Software	WinTest 32	TestSuit	Bluehill
Versatilidad	Amplia gama de accesorios	Alta, personalizable y robusto	Alta, modular y adaptable
Precio	27.000 USD	30.000 USD	32.000 USD
Garantía	2 años	2 años	2 años
Servicio postventa	incluido	incluido	incluido
POR DESTACAR	Certificado de Innovación Tecnológica - Sistema de Validaciones In Situ		

Fuente. Elaboración propia

- **Competidores Directos y Productos:**

Listado de compañías competencia que importan y comercializan las principales marcas.

Tabla 7

Competencia directa

COMPETIDORES	PRODUCTOS CLAVE INSYMED			Otros
	REFRACTÓMETRO	MÁQUINA DE ENSAYOS	BIOREACTOR	Equipos misceláneos
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (Colombia)	X			X
Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)	X			X
Lab Brands S A S (Colombia)				X
Dirimpex		X		
Nuevos Recursos		X		
Importechnical		X		
Instrumentación y Servicios SAS		X		X
Precisur	X			
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)			X	X
Intek Group S A S (Colombia)			X	
Instrumentos y Mediciones Industriales SAS	X	X	X	X

Fuente. Elaboración propia.

Impacto En La Rentabilidad

Datos financieros que muestran cómo la competencia ha afectado los márgenes de beneficio de INSYMED. En la siguiente comparación de la rentabilidad entre INSYMED y sus

principales competidores, se destaca la reducción en los márgenes debido a la necesidad de competir en precios.

Tabla 8

Comparación de Ingresos y Crecimiento

PRODUCTO	Comparativo 2022 - 2023		Margen Neto	Comparativo
	Crecimiento	Ganancia operativa (EBIT)	2023	
REFRACTÓMETRO				
Advanced Instruments Sas (Colombia)	-16,51% ▼	-10,03% ▼	0,7	-81,48% ▼
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (Colombia)	-4,3% ▼	-13,32% ▼	2,82	-13,32% ▼
Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)	-5,84% ▼	-10,59% ▼	4,83	-20,33% ▼
Lab Brands S A S (Colombia)	-26,78% ▼	-27,39% ▼	10,36	-4,36% ▼
Dirimpex	-5,77% ▼	2,65% ▲	4,81	-0,12% ▼
Nuevos Recursos	-6,77% ▼	N/D	0,63	-8,32% ▼
Importechnical	-17,07% ▼	-74,42% ▼	0,43	-0,97% ▼
Instrumentación y Servicios SAS	-39,31% ▼	17,29% ▲	11,46	6,46% ▲
Precisur	3,73% ▲	-37,45% ▼	1,97	0,67% ▲
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)	153,56% ▲	2185,85% ▲	12,89	11,46% ▲
Intek Group S A S (Colombia)	-2,22% ▼	20,39% ▲	11,32	2,65% ▲
Instrumentos y Mediciones Industriales SAS	-19,65% ▼	-56,36% ▼	8,83	3,5% ▲
	▼ -11,71			

Fuente. Elaboración propia, datos tomados de EMIS 2024

El 2023 ha sido un año de desafíos para el sector, lo muestran los indicadores tomados de EMIS (2024). En general, las compañías experimentan contracción promedio del 11,71 %, también en el EBIT y en el margen neto de las compañías. Insymed se ubica dentro de las tres compañías que al final del ejercicio crece en el margen neto de ganancia (* RLT Representaciones Técnicas presenta un comportamiento atípico por lo que no se incluye en el análisis), con mejor comportamiento están las compañías Instrumentación y Servicio SAS y Precisur.

Las compañías relacionadas son lo que Porter define como la Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 9

Desempeño financiero Insymed

EMIS		12TH FLOOR 30 CROWN PLACE London, EC2A 4EB, United Kingdom www.emis.com EMIS		
Instrumentos y Mediciones Industriales Sas (Colombia)				
COP / Millones	2023 Y	2022 Y	Crecimiento	
Total Ingreso Operativo	1.116,00	1.389,00	-19,65%▼	
Ingresos netos por ventas	1.116,00	1.389,00	-19,65%▼	
Utilidad bruta	585,00	347,00	68,79%▲	
Margen De Ganancia Bruta	52,39	24,94	27,45%▲	
Ganancia operativa (EBIT)	152,00	347,00	-56,36%▼	
Margen Operacional	13,59	24,94	-11,35%▼	
Ganancia (Pérdida) Neta	99,00	74,00	32,43%▲	
Margen Neto	8,83	5,33	3,5%▲	
Activos Totales	1.668,00	1.700,00	-1,82%▼	
Activos Corrientes	1.585,00	1.613,00	-1,67%▼	
Pasivos Totales	490,00	620,00	-21%▼	
Deuda Neta	0	0		

Fuente. Tomado de EMIS 2024

El crecimiento dado por los Ingresos netos por ventas bajó 19.65 %, la ganancia operativa –EBIT bajó 56,36%. Sin embargo, al final del ejercicio el margen neto fue de 8,83 % esto es un crecimiento de 3,5 % con respecto al 2022, significa mayor eficiencia operativa mejorando la rentabilidad. Estos resultados alertan a los socios; sin embargo, (Porter M. , 2004), indica que es más importante la rentabilidad que el crecimiento, así que enfocarse en la diferenciación mejorará la rentabilidad, es lo importante.

Con la información tomada, se evidencia que la competencia en el sector tiende a imitar y llegar a la homogeneidad, siguiendo la teoría de Porter. Con el siguiente impacto:

- **Imitación de Productos:** Competidores directos han lanzado productos similares, reduciendo la diferenciación que inicialmente proporcionaba una ventaja competitiva.
- **Reducción de Márgenes:** La presión competitiva ha llevado a una reducción en los precios, afectando negativamente los márgenes de beneficio.
- **Pérdida de Clientes:** Algunos clientes se han visto tentados por ofertas de la competencia que, aunque similares en características, son presentadas a precios más bajos.

Luego, la ventaja competitiva proviene de cómo las actividades encajan y se refuerzan entre sí, puede mantener la diferenciación en:

1. Diferenciación continua: mantener la diferenciación con productos innovadores y mejora de servicio al cliente.
2. Fortalecer Relaciones Comerciales: INSYMED podría aumentar su cuota de mercado fortaleciendo las relaciones comerciales con proveedores internacionales y mejorando su red de distribución local.
3. Innovación y Calidad: Continuar enfocándose en el mercado con productos de alta calidad y tecnología avanzada para mantenerse competitivo.
4. Estrategias de Marketing y Ventas: Implementar estrategias efectivas de marketing y ventas para aumentar la visibilidad y la demanda de sus productos.
5. Innovación y adaptabilidad: mantenerse a la vanguardia de nuevas innovaciones y tendencias y adaptarse rápidamente a los cambios de mercado.

Justificación De La Investigación

Esta investigación es crucial para desarrollar un plan estratégico que permita a INSYMED no solo sobrevivir en este entorno competitivo, sino prosperar. Al identificar las ventajas competitivas únicas y desarrollar estrategias que fortalezcan la diferenciación de sus productos y servicios.

Pregunta De Investigación

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico a implementar para mejorar el desempeño de INSYMED?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para INSYMED que potencie su competitividad, fortalezca las actividades clave de diferenciación y asegure un crecimiento sostenible alineado con la misión de la empresa.

Objetivos Específicos

- Declarar la misión concreta de la Organización para mejorar su posición privilegiada dentro del sector.
- Identificar las competencias únicas de INSYMED que diferencian a la organización de sus competidores y que entregan valor a los clientes.
- Desarrollar estrategias, aprovechando las fortalezas y las oportunidades de la organización que conduzcan a la mejora de la eficiencia y rentabilidad de INSYMED.

Metodología

Tipo de investigación

La metodología desarrollada se basa en un enfoque cualitativo que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández-Sampieri, 2014). La investigación cualitativa “busca comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento” (Bernal, 2016).

Para la recolección de datos se aplicarán técnicas como observación no estructurada, revisión de documentos, evaluación de experiencias, Sampieri (2014). Se recurrirá a las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández-Sampieri, 2014)

Fuentes de información

La población objetivo es la organización INSYMED y será la fuente primaria para el análisis actual, se identificará la percepción de la cultura organizacional, procedimientos y encuestas a partir de los mismos miembros.

- Insymed en sus programas de formación y capacitación realiza comités semanales, entorno a un café, una iniciativa que surgió desde pandemia en el 2020. En medio de la virtualidad cada viernes se reúne el equipo de trabajo y se presentan temas variados y bajo un brain storming cada colaborador lanza ideas. La Dirección propuso este espacio para avanzar en actividades que alimentan este estudio.

Tabla 10

Participantes

Representante área	Perfil
Administrativa	Profesional en Administración de empresas
Comercial	Ingeniero químico, industrial o mecánico con experiencia comercial.
	Ingeniero pasante, en formación en las áreas de química, industrial o mecánica que apoya el área
Servicio	Ingeniero mecánico / electrónico / mecatrónico
Contable Financiera	Contador con énfasis en finanzas
Calidad	Profesional en áreas de ingeniería o administración

Fuente. Elaboración propia

Se obtendrá información de fuentes secundarias principalmente de bases de datos como EMIS, Cámara de Comercio, la encuesta anual Manufacturera (EAM), DANE, DIAN, la base de datos de importadores de LEGICOMEX y TRADE MAP. A nivel interno, se obtendrá información de los resultados financieros, KPIs existentes, como también documentos como libros, artículos de publicaciones, tesis, documentos oficiales, páginas de internet también serán fuente para el desarrollo de este estudio.

Metodología de las Encuestas

El objetivo de las encuestas fue obtener información valiosa de empleados, clientes y proveedores de INSYMED para identificar áreas de mejora, fortalezas y oportunidades, y así fundamentar el plan estratégico basado en las ventajas competitivas.

Diseño de las Encuestas

Las encuestas se diseñaron en formato Google Forms y se estructuraron en tres partes:

Encuesta a Empleados

Objetivo: Conocer la percepción del plan estratégico, de las debilidades y fortalezas, identificar necesidades de capacitación, evaluar la eficiencia de los procesos internos y entender la cultura organizacional.

- Preguntas:
 1. ¿Consideras que los procedimientos actuales de la compañía INSYMED son eficientes?
 2. ¿Cómo describes la cultura organizacional de Insymed?

3. ¿Cómo calificarías la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa INSYMED?
4. ¿Cuáles consideras son las principales fortalezas de Insymed?
5. ¿Cuáles consideras son las principales debilidades de Insymed?
6. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la innovación y la colaboración dentro de la empresa?

Encuesta a Clientes

Objetivo: Conocer la percepción de ventajas de Insymed, evaluar la satisfacción del cliente, identificar expectativas y necesidades de productos e identificar mejoras.

Preguntas:

1. ¿Cómo calificarías la calidad de los productos de INSYMED?
2. ¿Qué tan satisfecho estás con los tiempos de entrega de nuestros productos?
3. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio postventa que ofrecemos?
4. ¿Qué aspectos de nuestros productos o servicios te gustaría que mejoráramos?
5. ¿Qué tan probable es que recomiendes INSYMED a otros?

Encuesta a Proveedores

Objetivo: Conocer la percepción de sus ventajas competitivas, evaluar la relación con INSYMED, la calidad y confianza de la empresa como socio comercial y detectar mejoras en la comunicación y la operación.

Preguntas:

1. ¿Cómo calificarías tu relación comercial con INSYMED?
2. ¿Qué tan satisfecho estás con la gestión de pedidos y pagos por parte de INSYMED?
3. ¿Cómo evaluarías la comunicación y coordinación con INSYMED?
4. ¿Qué aspectos consideras que INSYMED podría mejorar en su gestión de proveedores?
5. ¿Cómo calificarías la calidad y confianza de INSYMED como socio comercial?

Procedimiento de Recolección de Datos

Diseño de las Encuestas:

- Las encuestas fueron diseñadas en Google Forms, utilizando preguntas cerradas y abiertas para obtener tanto respuestas cuantitativas como cualitativas.
- Se incluyeron instrucciones claras y concisas para facilitar la comprensión y la participación de los encuestados.

Distribución:

- Las encuestas se distribuyeron a través de correos electrónicos con enlaces directos a los formularios de Google Forms.
- Se envió un recordatorio a los participantes una semana después del envío inicial para aumentar la tasa de respuesta.
- Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas para obtener información sincera y precisa.

Periodo de Recolección:

- Las encuestas estuvieron abiertas durante un periodo de dos semanas, permitiendo a los encuestados responder en su conveniencia.

Análisis de Datos:

- Los datos recopilados fueron exportados desde Google Forms a hojas de cálculo para su análisis.
- Se utilizaron herramientas estadísticas y de análisis cualitativo para identificar áreas de mejora y fortalezas.
- Los resultados fueron presentados en forma de gráfico Pastel y tablas para facilitar su interpretación.

Integración de Resultados en el Plan Estratégico

Los hallazgos de las encuestas se integraron en el análisis PESTEL, Porter y DOFA, proporcionando una base empírica para las estrategias propuestas. Los resultados de las encuestas influyeron en la formulación de iniciativas y KPIs, asegurando que el plan estratégico respondiera a las necesidades y expectativas de los empleados, clientes y proveedores.

Marco Teórico

INSYMED hace parte del grueso tejido empresarial del país y tiene la necesidad de diferenciarse, de elegir y capitalizar una ventaja competitiva para el éxito a largo plazo. De manera que se enfocará esta revisión teórica en La Planeación estratégica, sin olvidar el concepto base de estrategia, definiéndola e incluyendo los conceptos de ventaja competitiva como base sólida para el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones. Este marco involucra conceptos de análisis DOFA, las cinco fuerzas de Porter y las herramientas de análisis Pestel y el BSC como vía para desarrollar el plan estratégico.

Definición De Estrategia

El origen etimológico de Estrategia viene de la palabra griega “stratos” que se refiere a ejército y “agein” que significa guía. Así, la palabra “strategos” hace alusión a “estratega” proviene del latín y antiguo dialecto griego dórico.

Un término originado en el campo militar en el que las tácticas son el uso de las fuerzas armadas en una batalla particular, mientras que la estrategia es la doctrina del empleo de batallas individuales para los fines de la guerra (Von Clausewitz, 2015) Algunos autores consideran que la primera mención del término Estrategia se hace en “El arte de la Guerra” de SUN TSU, con un enfoque táctico.

Exportando este concepto militar al mundo de los negocios surge George Steiner, figura clave en el desarrollo de la planeación estratégica. En su libro Planeación Estratégica relaciona conceptos como “la alta dirección de gran importancia para la Organización” y se refiere también a las decisiones básicas como los propósitos y las misiones (1979).

Robert M. Grant define: "La estrategia es el medio por el cual los individuos u organizaciones logran sus objetivos. En los negocios, la estrategia es el puente entre las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Un elemento clave de la gestión estratégica es alinear los recursos y capacidades de la empresa con el entorno externo de una manera que permita a la empresa alcanzar sus objetivos", Grant, Robert M. "Análisis de estrategia contemporánea". 10.a ed., Wiley, 2019, pág. 18.

Planeación estratégica

En los primeros conceptos se definió como una relación sistemática de oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro; un proceso, una filosofía y un set de planes interrelacionados, (Steiner, 1979)

La planeación estratégica es un proceso sistemático utilizado por las organizaciones para establecer metas y objetivos a largo plazo, definición de Ansoff quien introdujo el termino formalmente en su libro "Corporate Strategy" (Ansoff, 1987) y ha sido la base para el desarrollo posterior del concepto y su aplicación en el ámbito empresarial.

La planificación estratégica es clave en el éxito empresarial, Peter Drucker (1954) subraya que la planificación estratégica es esencial para el éxito empresarial, ya que proporciona una dirección clara y un marco para tomar decisiones informadas." Se enfoca en la importancia de definir la misión y objetivos de la organización, las necesidades y deseos del cliente, en la innovación, en los recursos y en la planeación a largo plazo para desarrollar estrategias diferenciadoras en el mercado y crear valor para los stakeholders.

Kenichi Ohmae, (1982) estratega japonés, se enfoca en la estrategia global, en la ventaja competitiva, en el triángulo estratégico (cliente-competencia-empresa) conocido como El 3C, un modelo de negocio basado en la importancia del cliente y en la flexibilidad y en la adaptabilidad que debe considerar la empresa ante el entorno dinámico y cambiante. Las empresas deben estar en capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado, a las oportunidades y desafíos.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica en una organización es determinar la dirección que tomará en los próximos tres a cinco años, que para las pequeñas empresas es esencial para permanecer en el negocio y prosperar, junto con la planificación táctica y operativa conforman la planificación organizacional.

El Proceso de planeación estratégica sirve como punto focal para las pequeñas empresas, ayuda a identificar las mejoras para que puedan operar a su máximo potencial, estas empresas no necesitan del proceso de planificación sofisticado y lento de las grandes empresas, existen metodologías de planificación estratégica adecuadas para las pequeñas empresas.

La planificación comienza con la revisión de los aspectos fundamentales que incluye la misión, visión y valores fundamentales de la empresa junto con la identificación de metas y objetivos.

Luego, la planificación estratégica, con un ejercicio de intercambio de ideas, se hace un análisis del entorno con herramientas como el DOFA, del acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con este análisis, el siguiente paso es revisar cada cuadrante y comenzar a desarrollar estrategias – ventajas competitivas que aprovechen las fortalezas,

resuelvan las debilidades, exploten las oportunidades y eviten las amenazas. Otras herramientas como PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter son parte del análisis.

El último paso en la planificación estratégica es proponer objetivos específicos y un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) con métricas en torno a esos objetivos. Se deben asignar elementos de acción detallados a los miembros del equipo con fechas de vencimiento adjunta a los entregables de esos miembros del equipo. Todo esto bajo el marco del Balance scorecard.

Direccionamiento Estratégico

Un concepto que incluye la formulación de una Dirección General o “roadmap” estratégico para la organización orientado hacia la creación de una visión y misión organizacional, alineando las actividades y ajustando la estrategia en función de los cambios del entorno y adaptación a él.

Henry Mintzberg es uno de los autores más influyentes en el campo de la estrategia conocido por criticar los enfoques tradicionales de planificación estratégica, proponiendo en su lugar el concepto de estrategia emergente. En su libro "The Rise and Fall of Strategic Planning," argumenta que el direccionamiento estratégico debe ser flexible y adaptable, en lugar de ser rígidamente planificado.

Robert M. Grant en “Contemporary Strategy Analysis” (2019), se centra en el Direccionamiento estratégico, en cómo las organizaciones pueden establecer y mantener una ventaja competitiva a través de una estrategia alineada con sus capacidades internas y con el entorno. Integra los modelos estratégicos DOFA, PESTEL, las Cinco Fuerzas de PORTER y el Balanced Scorecard (BSC) dando una visión holística a la estrategia empresarial con una

comprensión del entorno externo a través del análisis PESTEL, el análisis de la industria a través de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis de la Organización con el DOFA y la implementación y medición a través del Balanced Scorecard. Es una estructura integral que proporciona un enfoque metodológico que ayuda a comprender el entorno, evaluar la posición competitiva y la formulación y ejecución de estrategias empresariales. Sobre este análisis estratégico se construye el *Plan de Direccionamiento Estratégico*.

Figura 4 Modelo de Direccionamiento Estratégica.



Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de Grant (2019).

Pasos de Direccionamiento estratégico:

1. *Orientación Estratégica*, etapa en la que se establece la misión, visión, principios y objetivos estratégicos, identificando las competencias o actividades esenciales actuales.
2. *Diagnóstico inicial*, revisión de los aspectos fundamentales actuales que incluye la misión, visión y valores fundamentales de la empresa junto con la identificación de metas y objetivos
3. *Análisis del entorno interno y externo actual para desarrollar la planeación estratégica*. Aquí Grant (2019) sugiere el uso del DOFA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter.
4. *Formulación de las estrategias*, con la información obtenida del análisis interno y externos Grant (2019) sugiere que las empresas *desarrollen estrategias competitivas adaptativas como también incluir un análisis del riesgo y vulnerabilidades. Aquí se plantean ventajas*

competitivas para diferenciarse de la competencia y se documenta en un Plan estratégico básico a nivel organizacional.

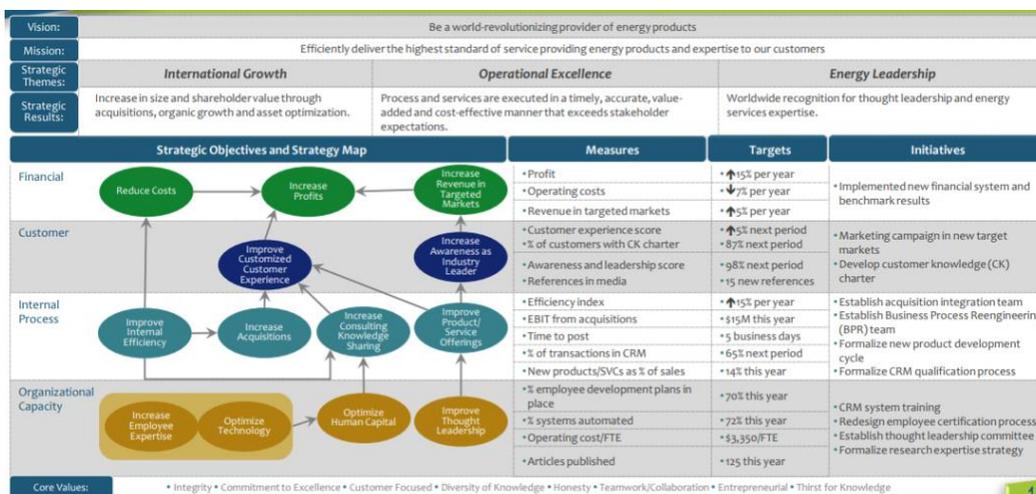
5. *Implementación y Control*, donde el plan de alto nivel se traduce en planificación operativa con métricas de desempeño en áreas claves como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Grant (2019) aborda la implementación y el control de la estrategia utilizando el Balanced Scorecard (BSC), permite además monitorear y ajustar continuamente la estrategia y garantizar que la estrategia se alinee con los objetivos empresariales a largo plazo.

Plan estratégico

Es el documento escrito utilizado para comunicar a la organización la visión, las metas, los objetivos de la empresa y acciones necesarias para lograr los objetivos, así como los elementos críticos desarrollados durante la planificación. Debe ser de fácil comprensión, de manera que toda la empresa lo siga para alcanzar los objetivos. Este plan convierte la estrategia en elementos de acción para ejecutarse a lo largo del tiempo (3 a 5 años) y realizar un seguimiento a los objetivos en cada departamento para alcanzar los objetivos más amplios y las iniciativas definidas que se pueden monitorear y rastrear con indicadores de clave de desempeño (KPIs).

Figura 5

Plan estratégico



Nota. Adaptada de un ejemplo de Plan estratégico del BSI (1997-2022).

(Landau, 2018), en Project Management, un Software usado como herramienta en el control de la planificación estratégica, indica los siguientes componentes como claves en la planificación estratégica de los negocios:

Un plan estratégico se construye sobre la base de los siguientes elementos fundamentales:

1. **Declaración de misión**, describe lo que hace la empresa.
2. **Declaración de visión**, explica dónde espera estar su empresa en el futuro.
3. **Valores fundamentales**, principios rectores que dan forma a la cultura organizacional de su empresa.
4. **Objetivos estratégicos específicos**, deben ser medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART) con plazos determinados que la empresa quiera alcanzar, que apoyen la misión y visión de la empresa.
5. **Análisis interno y externo**, se refiere a factores internos y externos que configuran el entorno competitivo de la empresa

6. **Plan de acción:** un plan que describe los pasos que se tomarán para lograr los objetivos comerciales de la organización.

7. Finanzas, muestra las expectativas de desempeño financiero, el presupuesto y los recursos que se requerirán para implementar el plan de acción.

8. **Medidas de desempeño,** son los Indicadores de desempeño que se utilizarán para medir la efectividad del plan de acción.

Herramientas de Direccionamiento estratégico

Las herramientas de gestión permiten estructurar el modelo de direccionamiento estratégico, también determinar la situación actual de la organización y ayudan a diseñar un plan estratégico con la interrelación de los objetivos, las estrategias y las estrategias.

A continuación, las herramientas que se aplican en este estudio:

Análisis interno y externo:

PESTEL

El análisis PESTEL identifica factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afecta la empresa, se realiza antes o mientras se crea el plan estratégico.

Las cinco fuerzas de Porter

Analiza la rivalidad entre las empresas existentes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Son cinco variables que crean el entorno al que debe adaptarse la estrategia de la organización.

- Poder de negociación con los clientes.

Cuanto más se organizan los consumidores más exigencias imponen en relación con precios, calidad o servicios de manera que la empresa cuenta con menos margen y el mercado es menos atractivo.

- Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos con precios más altos, restricción de calidad o de servicios o transfiriendo costos a los participantes del sector.

- Amenazas de competidores nuevos

Los nuevos entrantes introducen nuevas capacidades y el deseo de adquirir participación en el mercado ejerciendo presión sobre precios, costos y la tasa de inversión necesaria para invertir

- Amenaza de productos sustitutos.

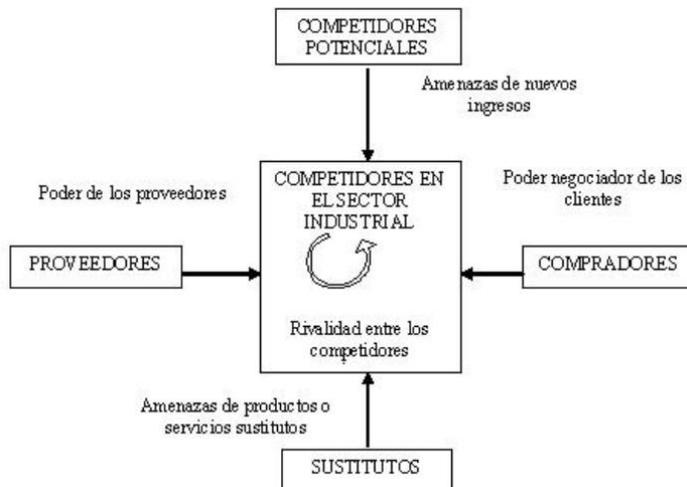
Los sustitutos se tornan amenazantes en el largo plazo, especialmente porque los avances en la tecnología crean nuevos sustitutos o cambian las comparaciones de precios – desempeño en otras direcciones.

- Rivalidad entre competidores

Esta rivalidad adopta muchas formas familiares como descuento de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejora de producto. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Figura 6

5 Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia competitiva, Michael Porter (1988)

Estrategia competitiva

(Porter M. E., 1996), define específicamente la Estrategia como una posición competitiva, es *“escoger deliberadamente una diferencia, un set de actividades que entregue un valor único”*. Consiste en ser diferente.

(Porter M. E., 1996), en “What is the Strategy” muestra la importancia de la articulación de las diferentes unidades como Estrategia Competitiva que lleva a la Estrategia Corporativa, en la que los líderes toman posición en desarrollar una Estrategia que vincule no solamente los Indicadores financieros. Los gerentes del nivel superior se han ocupado de medir indicadores como Eficacia y productividad dentro de los sistemas de mejora continua, pero cuando estos ya están implementados los competidores o rivales entran a imitar los mismos procesos y pierde la organización su valor único o diferencial. Porter invita a ir más allá de los sistemas de control, advirtiéndole que esta no es la Estrategia, sino articular las diferentes unidades de la organización para que cada una de ellas refuerce a la otra.

(Porter M. &, 2011) cuestionan la postura financiera a corto plazo de las empresas, argumentan que la Eficacia Operativa que involucra las métricas de medición no son la Estrategia, pues si bien hacen parte de los planes de mejora continua y de los propios SGC, no son la estrategia pues una vez son implementados y asegurados pueden ser igualados por los otros y dejan de ser una diferencia competitiva. (Porter M. , 1986) propone enfocarse en lo diferencial que ofrezca esa Ventaja frente al otro.

La estrategia debe estar orientada a la Dirección estratégica que articule las diferentes dimensiones de la Organización. Para crear una ventaja competitiva que combina la creatividad y el proceso de pensamiento estratégico para que el personal y las organizaciones se beneficien de manera más efectiva, (Henry, 1994)

Estrategia Corporativa

La Estrategia corporativa se refiere a dos escenarios diferentes: en qué negocios debe estar la corporación y cómo la organización debe administrar el conjunto de unidades de negocio. La estrategia corporativa es lo que hace que todo el corporativo sume más a su unidad de negocio, (Porter M. E., 1987). Esto es integrado por (Kaplan R. S., 1992) en su libro Alineación, en el que definen la Estrategia corporativa como un conjunto de unidades de negocio que pueden generar más valor que si cada unidad opera de forma autónoma como empresa independiente, este es lo que denominan el Principio 3, “Alinear la organización a la estrategia”, para lo que proponen el Cuadro de mando de control desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, conocido como Balancead Scorecard (BSC).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva, en términos generales, se refiere a la condición favorable que tiene una empresa frente a las otras. Es fundamental en el ámbito empresarial y es la base de cualquier estrategia para destacarse en el mercado con características únicas.

(Porter M. E., 1996) señala que se debe diferenciar y crear la ventaja competitiva en torno al menos a una de las áreas principales de la empresa, ya sea diferenciando el mismo valor a cambio de precio más bajo (por costo), por enfoque empresarial o por diferenciación global a través de los productos o servicios. La estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente a las fuerzas competitivas de mercado.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: Bajo costo o diferenciación y con estas se plantean las tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias Genéricas

Son tres enfoques definidos como "estrategias genéricas", porque pueden aplicarse a productos o servicios en todas las industrias y a organizaciones de todos los tamaños. Fueron establecidos por primera vez por Michael Porter en 1985 en su libro "Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior".

Al identificar una estrategia genérica de Porter, la organización puede identificar su posición en el mercado y aprovechar sus fortalezas para competir y desarrollar la ventaja competitiva a largo plazo. Puede identificar los factores claves de éxito, tomar decisiones, desarrollar la estructura de la estrategia, adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse vigentes para establecer una posición única en el mercado.

Liderazgo en costos, estrategia orientada a ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores, manteniendo una calidad comparable. Esta estrategia requiere optimizar la eficiencia en los procesos.

Diferenciación, se refiere a los productos o servicios únicos que se diferencian de los competidores en algún aspecto único, esto aplica para construir una marca sólida y reconocida, funciona en mercados en los que se valora la calidad, el diseño y características distintivas.

Enfoque, dedicado a un segmento específico del mercado. Se define un nicho concreto en el que la empresa se destaca. Esta estrategia puede enfocarse en costos o en diferenciación cuando la empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo. Ambas variantes de la estrategia de enfoque se basan en diferencias entre el segmento objetivo.

Las dos primeras aplican para empresas que compiten en todo un sector o industria, mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado. INSYMED dedicada a la importación y comercialización de equipos para control de calidad e investigación requeridos en los laboratorios de las empresas del sector industrial.

Cadena de valor de Porter

Las empresas pueden incrementar la competitividad con productos de alto valor añadido, fundamentalmente innovadores. Esta prioridad competitiva se consigue independiente del tamaño de la empresa, desarrollando una estructura flexible que facilite la creatividad y la participación de los colaboradores en la obtención de productos de alto valor añadido y con la inversión en tecnología y formación.

El caso de las MiPymes como INSYMED, la estructura flexible les permite adoptar y adaptar rápidamente metodologías ágiles en el seguimiento de las actividades, incorporar Inteligencia de

datos que generen Indicadores de desempeño para la toma de decisiones rápidas que se adapten al cambio. En este sentido, (Kaplan R. S., 1992) indicaban, para ese momento, que la mayoría de las empresas operan en ambientes turbulentos, el scorecard facilita la revisión de la estrategia en los meetings mensuales o trimestrales en los que se analizan los resultados y se usan para validar la estrategia en su ejecución.

Una mirada al Modelo Porter

Algunos estrategias modernos consideran los conceptos de Porter obsoletos calificando el modelo como inflexible y que no incorpora las nuevas tecnologías, lo consideran de poca ayuda cuando se trata de anticipar dónde se obtiene una ventaja competitiva. En el texto *The competitive Advantage of Nations* (Porter M. E., 2009) reconoció que el modelo de las estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado, en este sentido la organización debe entender que las fuerzas son un punto de inicio para desarrollar la estrategia. Porter insiste en la importancia de no confundir el modelo de los cinco factores con lo que él denomina fugaces, como las tasas de crecimiento de la industria, las intervenciones gubernamentales y las innovaciones tecnológicas, considera que influyen temporalmente, mientras que el modelo de las cinco fuerzas debe centrarse en las partes permanentes de una estructura industrial.

De manera que, los modelos deben ser actualizados y potenciados con la incorporación de Metodologías ágiles. (Kirchmer, 2018) en su artículo “Enabling high performance in the digital age” define las Metodologías Agiles como estrategias integrales tales como las estrategias de marketing y las de gestión de servicios que impulsan a las organizaciones a gestionar sus proyectos con rapidez y flexibilidad. Estas metodologías ayudan al desarrollo de proyectos que necesitan mayor enfoque para adecuarse a las necesidades. Es una innovadora forma de trabajar y

organizar flujos, divide los proyectos en partes y permite adaptarse sobre la marcha.

Complementa y resuelve etapas en poco tiempo. Define la transformación digital como una importante ventaja competitiva en la era digital, llamada por muchos la Industria 4.0. BPM (del inglés Business Process Management), que aprovecha el poder de Internet para mejorar la gestión de procesos. Aplicaciones como las tecnologías basadas en la nube, IoT, software para el manejo y seguimiento de la gestión o la conexión de productos físicos a través de Internet son herramientas digitales que ofrecen una ventaja competitiva significativa.

La tecnología BPM 4.0 ayuda a la empresa a centrarse en los procesos que más importan, en el 15 al 20 % de sus procesos de negocio, el otro 80 % son productos básicos, son procesos necesarios y su desempeño puede ser como el promedio industrial. La ventaja competitiva en INSYMED es una fortaleza con sus productos IoT, asistencia técnica vía remota, la información manejada con tecnología en la nube, por ejemplo.

Matriz FODA

Es un cuadro de planificación estratégica con cuatro cuadrantes que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Estas categorías describen factores internos y externos que define la capacidad para competir en el mercado. Este debe ser realizado antes del plan estratégico para encaminar la empresa en la dirección correcta.

Balanced Scorecard

Cuadro de Mando Integral, en español, un concepto creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que brinda una mejor comprensión de lo que se hace en las empresas. Lo definen claramente (Kaplan R. S., 1992), en su trabajo “Fundamentos conceptuales del Balanced Scorecard”, Principio 5 - “Las empresas vinculan estrategias y operaciones”, muestra la

arquitectura de un sistema completo de seis etapas de gestión, un circuito cerrado que vincula la Planificación estratégica con la ejecución estratégica.

Este modelo involucra mediciones no financieras y conecta los presupuestos financieros con los objetivos estratégicos. Norton & Kaplan apuntaban a medir el desempeño de los negocios más allá de los indicadores, el BSC incorpora los tradicionales indicadores financieros con criterios de medición de desempeño desde tres perspectivas: clientes – negocios internos y aprendizaje y desarrollo. El Balanced Scorecard permite introducir cuatro niveles de gestión para conectar las estrategias que separadamente y en combinación contribuyen a conectar la estrategia a largo tiempo con acciones a corto tiempo, (Kaplan R. S., 2015)

El BSC es confundido con los OKR (Objectives and Key Results) que también son una herramienta de gestión utilizada para definir objetivos y metas. Ambos apuntan a la mejora del desempeño de los negocios con diferencias importantes. Un BSC es una herramienta de gestión de largo plazo, parte del mapa estratégico que incluye 4 perspectivas: objetivos financieros, objetivos del cliente, objetivos de los procesos internos y de aprendizaje. Mientras los OKR están orientados más al desempeño de productos, servicios y equipos. Los OKR se centra, como máximo, en 5 resultados clave y en ciclos menores (tres meses).

Para las Directivas de INSYMED el BSC es una herramienta integradora de las diferentes áreas, cada una de ellas con sus KPIs (Key Performance Indicators) orientados a la consecución de los objetivos planteados en la estrategia. Con esta herramienta las compañías pueden:

- Clarificar y actualizar la estrategia
- Alinear las metas de las unidades individuales (competitiva) con la estrategia (corporativa).

- Vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas
- Construir los KPIs para medir el cumplimiento de los objetivos
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la

estrategia y mejorarla

Desarrollo De La Metodología Para El Plan De Direccionamiento Estratégico Propuesto Para INSYMED

Un plan estratégico sólido requiere del conocimiento y comprensión de la empresa, de manera que para el caso de estudio de INSYMED, se propone una metodología enfocada a la formulación y ejecución de estrategias empresariales que integra el análisis del entorno externo e interno, la formulación de estrategias y el control de desempeño en un modelo coherente.

Con esta metodología integral, se realiza un estudio de direccionamiento estratégico completo y estructurado que permite identificar oportunidades de crecimiento, mitigar riesgos y posicionar a la empresa para el éxito a largo plazo.

Diagnóstico Inicial

Inicia con la recopilación de información sobre la empresa, su industria y el entorno operativo. Incluye una revisión a la Dirección estratégica de los aspectos fundamentales de la empresa que incluye la misión, visión y valores que guían las acciones y decisiones de la empresa.

Descripción de la empresa

Instrumentos & Mediciones Industriales SAS, denominada en este estudio INSYMED, es una compañía dedicada a la importación y comercialización de equipos de tecnologías avanzadas para los laboratorios de control de calidad e investigación para la industria, instituciones académicas y centros de investigación.

Es una compañía que inicia actividades en enero de 2005 con sede en Bogotá y cubrimiento nacional. Es caracterizada por representar fábricas líderes a nivel global especializadas en producto, esto le ha dado a la compañía un reconocimiento de marca durante los 20 años de trayectoria en el mercado. Cuenta con unas cuentas de clientes fuertes en la industria lo que le da solidez en sus negociaciones.

Desde su inicio, se ha ocupado de representar compañías destacadas que aseguren el servicio post venta para sus clientes. También se ha interesado en formar un equipo de trabajo especializado en los productos que ofrece para brindar soluciones técnicas a sus clientes.

En los últimos años, ha desarrollado una nueva línea de negocio, Servicio de mantenimiento y Calibraciones, que en el pasado se consideró como una actividad secundaria que apoyaba a las principales líneas de producto; a partir de pandemia COVID-19, se encontró que esta genera importantes ingresos para la compañía y dinamiza el flujo de caja.

Caracterización de la empresa

Sector: Comercio y Servicios

Ubicación Geográfica: Sede principal en Bogotá D.C. y cobertura en todo el territorio nacional.

Figura 7

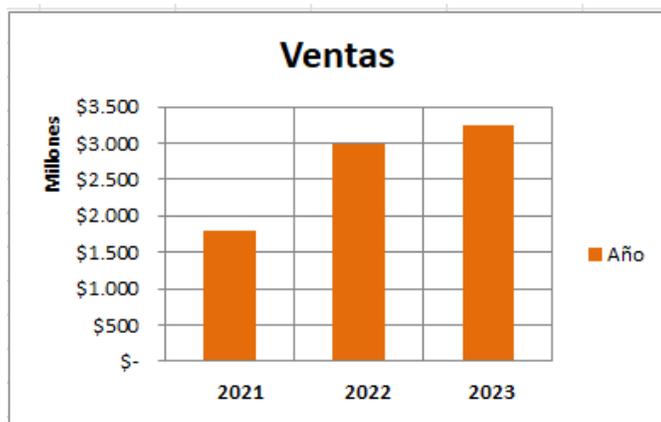
Descripción de activos y ventas de INSYMED

Año	ventas
2021	\$ 1.800.600.000
2022	\$ 2.994.000.000
2023	\$ 3.234.000.000

Nota. Datos tomados de Instrumentos y Mediciones Industriales SAS en los cuales se evidencia el tamaño de la compañía basados en sus activos y ventas entre 2021 – 2023

Figura 8

Resultado de ventas por año

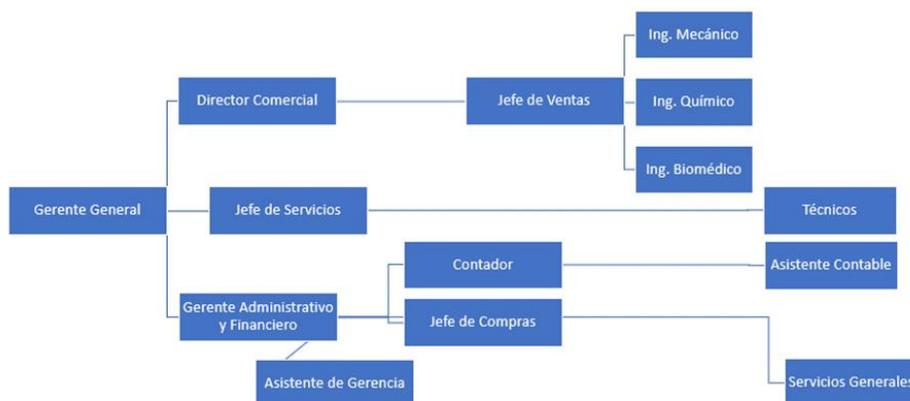


Nota. Datos tomados de Instrumentos & Mediciones Industriales SAS presentando las ventas en Millones que tiene la compañía por año.

Estructura Organizacional

Figura 9

Estructura organizacional de INSYMED



Nota. Imagen tomada de Instrumentos & Mediciones Industriales SAS en la cual se evidencia la estructura organizacional de la compañía.

Portafolio de Productos:

El portafolio está dividido en 4 líneas específicas, como se presenta en la Tabla 10

Figura 10

Líneas de producto de participación por el total de ventas (2023).

Línea de negocio	Fabricantes representadas	Participación x Ventas
LÍNEA ALIMENTOS, QUÍMICA, FARMACÉUTICA	refractómetros, polarímetros, espectrofotómetros, liofilizadores, equipos misceláneos para laboratorio.	33%
LÍNEA MATERIALES	máquinas universales de ensayos, péndulos de impacto, equipos específicos para industria cementera, hornos atmósferas controladas	54%
LÍNEA BIOTECNOLOGÍA	Bioreactores y equipos para biología molecular	8%
LÍNEA DE SERVICIO & CAL	Mantenimiento preventivo y correctivo, calibraciones & Validaciones y consumibles	5%

Nota. Datos tomados de Instrumentos & Mediciones Industriales SAS presentando las ventas en Millones que tiene la compañía por año.

Con información de la compañía, el mayor peso en las líneas de producto está en la Línea de materiales, orientada al sector de las siderúrgicas, acerías, cementeras y laboratorios de

ensayo de materiales, esto por el precio de los equipos. Seguido por la línea de Química, Alimentos y Farmacéutica, equipos de menor costo, pero por la trayectoria en el mercado Insymed tiene reconocimiento de marca en el sector. La línea de Biotecnología, una línea altamente especializada dedicada a proyectos especiales como producción de vacunas. La que presenta menor, por el mismo peso del costo, es la Línea de Servicio & Calibración, en los últimos años ha oxigenado la caja de la organización.

Tabla 11

Proveedores en el exterior

Línea de negocio	Fabricantes representadas
LÍNEA ALIMENTOS, QUIMICA, FARMA	Xylem, Thomas Scientific, DataPhysics, Accumac, KIMO, JRI, ETI ltd
LÍNEA MATERIALES	Ibertest, Nabertherm, Pace Technologies
LÍNEA BIOTECNOLOGÍA	Bioengineering, Zirbus, Benchmarck
LÍNEA DE SERVICIO & CAL	Mantenimiento preventivo y correctivo, calibraciones & Validaciones

Fuente: Elaboración propia.

Mercado:

Los mercados objetivos de INSTRUMENTOS & MEDICIONES INDUSTRIALES SAS., son los Laboratorios de control de calidad, investigación y desarrollo y los departamentos de metrología en la industria en los siguientes sectores:

- Sector de alimentos, Químico, Farmacéutico
- Sector de acerías, siderúrgicas y laboratorios de materiales
- Sector académico, incluyendo universidades e institutos tecnológicos
- Sector gobierno, contratante a través de la plataforma SECOP

Plataforma estratégica

En 2005, iniciando operaciones declara la siguiente misión y visión:

Misión: “Transferir y poner en marcha las mejores soluciones a las necesidades de Instrumentos y Equipos de medición para dar cumplimiento a las normas de calidad nacionales e internacionales en los procesos de medición y procesamiento de materias primas y producto terminado. Información de I&MI.

Visión: “Ser líderes y reconocidos a nivel nacional como la empresa que provee las mejores soluciones en tecnología mejorando la calidad de nuestros clientes”. Información de I&MI

En este momento, las Directivas desean una revisión de estas ante los cambios que ha experimentado la compañía en estos años y las necesidades hoy de un enfoque en las competencias hacia la diferenciación, sostenibilidad y rentabilidad de la organización, así como su innovación en un mundo desafiante ante las nuevas tendencias y la transformación digital que las compañías viven en la nueva revolución industrial. En el plan estratégico se revisa la misión, visión y declaración de los valores corporativos no declarados, que han expresado estos para considerarse: honestidad, conducta ética, integridad, trato justo, sentido innovador, calidad, servicio al cliente, equidad y sostenibilidad.

Objetivos corporativos actuales:

Posicionamiento: Ser líder en el mercado y en el suministro de equipos para la medición y el procesamiento.

Crecimiento: Incrementar las ventas con relación al presupuesto anual.

Sostenibilidad: Mantener y cuidar nuestros clientes en el mercado nacional y ampliar nuestro alcance en la región.

Estabilidad laboral: brindar un ambiente laboral agradable que motive la pertenencia e identidad con la compañía.

Idoneidad: Contar con personal idóneo que desarrolle procesos de calidad en cumplimiento con los requisitos del cliente.

Calidad: Implementar sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y 17025.

- **Políticas Organizacionales Actuales:**

Es una compañía dedicada a la comercialización, asesoría, transferencia y sostenimiento de tecnología para el mejoramiento de los procesos y la calidad de los productos de nuestros clientes, convirtiéndonos en elemento activo y comprometidos con la industria y las entidades e investigación. Información de I&MI

- **Resultados financieros actuales:**

Tabla 12

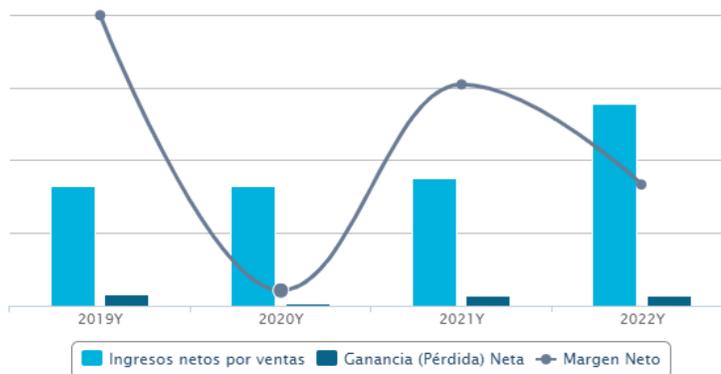
Indicadores financieros entre 2018 y 2020

INDICADORES	Año		
	2020	2021	2022
Índice de liquidez	1,60	2,85	4,60
Índice de Endeudamiento	60%	61%	36%
Razón de cobertura de intereses	24,79	2.643,50	7,220,99
Rentabilidad del Patrimonio	7%	20%	32%
Rentabilidad del Activo	2%	8%	20%
Capital de trabajo	\$ 370.093.146	\$ 962.425.980	\$ 992.909.083
Patrimonio	\$ 427.740.546	\$ 616.737.345	\$ 619.663.299
Utilidad o pérdida Operacional	1%	13%	29%

Nota. Información tomada de Insymed

Figura 11

Resultados Financieros Insymed



Fuente. EMIS 2024

Los resultados de los últimos tres periodos indican la mejora en la salud financiera de la empresa INSYMED. El indicador de liquidez ha mejorado llegando al 4,60% en el 2022 lo que indica la capacidad de la compañía para atender sus obligaciones de corto plazo con recursos propios.

El endeudamiento ha venido bajando en estos tres años, llegando al 0,36 en el 2022 cerca del sugerido que se mueve entre 0,4 a 0,6. Esto significa que la operación de INSYMED tiene un total de deuda del 36% con relación a sus recursos propios.

Un Indicador de Eficiencia es la Utilidad operacional la que en el 2020 fue 1% bajo las condiciones de pandemia, para el año 2022 generó el 29% de utilidad operacional.

- Resultados comerciales actuales

Los resultados comerciales se mantienen estables

Tabla 13

Indicadores comerciales 2020

INDICADORES	Comercial
Visitas programa/semana	25
Cotizaciones semana	12
Efectividad visitas	48%
Cotizaciones/visitas semana	48%
Efectividad cotizaciones - OC	12%
Cumplimiento	50%
% éxito de procesos de licitación	5%
Tasa de conversión: clientes potenciales/clientes totales	30%
Volumen de compras por cliente: total compras/total clientes	5%

Retención clientes:	25%
total clientes * compras totales	

Los actuales Índices de gestión comercial estables, con un cumplimiento en metas del 50 % debe fortalecerse con un equipo comercial especializad

- Resultados organizacionales actuales

Rotación: Alta

Ausentismo: Bajo

Clima laboral: Bueno

Crecimiento en colaboradores: Bajo

Nota. Información tomada de valoraciones dadas desde los jefes de área.

- Uno de los objetivos es fortalecer el área comercial, con las anteriores calificaciones se muestra debilidad el perfil de los colaboradores, por lo que una iniciativa en la planeación es generar programas de formación, motivación y promoción del equipo INSYMED que también mejorará la permanencia y pertenencia en la compañía.

- Alto nivel de rotación y un ausentismo del 2%, refleja la necesidad de programas de formación

- Una estructura funcional, en que la Dirección es cercana a sus colaboradores, sensible a las situaciones particulares que puede ser mejorada con un área o unidad de talento humano que refuerce esta estructura.

Resultados operativos actuales

Tiempos de entrega = 45- 60 días

Cadena de suministro = directa

Líneas de producto: equipos para control de calidad en laboratorios, para investigación y desarrollo y equipos para el sector de biológicos.

Líneas de servicio: mantenimientos preventivos/correctivos, calibraciones y calificaciones para el sector industrial.

No dispone de información relacionada con logística, calidad del servicio, medición de niveles de calidad, debe iniciar plan de mejora con Índices que le permita seguir y mejorar la gestión.

Tabla 14

Percepción Colaboradores Insymed

¿Cómo describirías la cultura organizacional de INSYMED?	Cómo calificarías la calidad de los productos y servicios que ofrece INSYMED?	¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas de INSYMED? (Selecciona las que apliquen)	¿Cuáles consideras que son las principales debilidades de INSYMED? (Selecciona las que apliquen)
Positiva	Alta	Calidad	Falta de recursos financieros, Alta rotación personal
Neutral	Muy alta	Calidad, Relación con los proveedores, Capacitación y Desarrollo del personal	Falta de recursos financieros, Procesos ineficientes, Falta de Comunicación interna
Muy positiva	Muy alta	Calidad, Relación con los proveedores, Capacitación y Desarrollo del personal	Falta de recursos financieros, Falta de Comunicación interna
Neutral	Alta	Calidad, Relación con los proveedores	Falta de recursos financieros, Falta de Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Resultados de sostenibilidad actuales

No presenta registro de información sobre sostenibilidad, aun cuando las empresas representadas se enfocan hoy hacia la sostenibilidad global, Insymed en sus procesos internos no los ha incluido y por tanto no existen métricas que arrojen resultados para evaluar.

Los aspectos fundamentales de Insymed fueron declarados en 2005, los objetivos estratégicos no han sido actualizados por lo que es necesario reformular desde la Dirección Estratégica la ruta que encamine a la organización hacia los objetivos estratégicos.

Se aplicarán herramientas que proporcionen el contexto en el que opera la empresa teniendo en cuenta su condición MiPyme con 20 años en el mercado de ventas técnicas cuya operación está basada en la importación y comercialización de equipos para la industria. Crucial evaluar cómo los cambios en el entorno político y económico, la pandemia ha impactado sus operaciones y oportunidades de crecimiento. El análisis debe tener en cuenta la volatilidad del mercado (TRM) y su efecto en las operaciones de importación y exportación de Insymed.

El análisis del entorno externo se realiza con la herramienta PESTEL, un análisis de la industria con las 5 Fuerzas de Porter, seguido del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa aplicando DOFA. Hecho este análisis se identificará la ventaja competitiva única de Insymed y se formularán las estrategias a seguir que estructuran el plan estratégico.

Análisis del Entorno Externo

Grant (2019) sugiere comenzar por comprender el entorno externo en el que opera la empresa, para esto utiliza el análisis PESTEL que examina los factores políticos, económicos,

sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden influir en la organización. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el entorno.

Análisis PESTEL

Es una matriz sugerida para el análisis del entorno de las empresas. El Core de la operación de INSYMED es el comercio internacional con proveedores en el exterior que suministran avances tecnológicos e innovación en sus productos. Factores que intervienen en la operación es la negociación de divisas por lo que debe considerarse el entorno macroeconómico, la globalización, la alta inflación global, la cadena logística, la incertidumbre política, la volatilidad de la TRM, los aranceles, TLCs entre los países.

PESTEL, es una herramienta para el análisis externo y está compuesta por factores desde seis perspectivas: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal (explicadas en el marco teórico) que afectan de manera positiva o negativa a la organización, permite comprender la posición, el potencial y dirección del negocio.

Este análisis se realiza en los siguientes pasos:

1. Identificar los factores que generan un impacto positivo o negativo en cada una de las seis dimensiones.

2. Evaluar la Importancia de cada Factor

Asignar una puntuación a cada factor basado en su importancia para la empresa, en una escala de 1 a 5, donde 1 significa "muy baja importancia" y 5 significa "muy alta importancia".

3. Evaluar el Impacto de Cada Factor

Marcar con una X cada factor basado en su importancia para la empresa. En una escala de 1 a 5, donde 1 - "muy negativo", 2 - negativo, 3 – indiferente, 4 – positivo y 5 - "muy positivo".

4. Calcular la Puntuación Total

Multiplicar la puntuación de importancia por la puntuación de impacto para obtener una puntuación total para cada factor.

5. Unir con líneas rectas las X de cada factor en cada renglón.

6. Señalar con un óvalo los factores ubicados en las columnas.

7. Analizar los Resultados

Ordenar los factores según su puntuación total para identificar cuáles son los más críticos para la empresa, esto ayudará a priorizar las áreas que necesitan más atención en la estrategia de la empresa. Para cada factor y dependiendo de la magnitud de su impacto, el equipo propone acciones frente a los impactos generados por los factores.

Datos recolectados en por Lluvia de ideas. Anexo 5. Matriz PESTEL,

Figura 12

Análisis Pestel

PERFIL PEST	FACTORES	IMPORTANCIA	MUY NEGATIVO 1	NEGATIVO 2	INDIFERENTE 3	POSITIVO 4	MUY POSITIVO 5	IMPACTO	ACCIONES
POLÍTICOS	TLCs	4				X		16	Alianzas con países de arancel 0 para importaciones
	incertidumbre política	5		X				10	Cobertura natural y negociaciones en moneda extranjera Expandir operación a mercados internacionales.
	Políticas de comercio exterior	5				X		20	Manejarse en contacto con Cámaras de Comercio y Ministerios
	Fomento a la Ciencia y a la Innovación	5					X	25	Enfoque en Institutos de Investigación y Programas de Gobierno de estímulo a la Ciencia
	Políticas de estímulo a las Mipymes	4					X	20	Acojarse a los Programas de Gobierno
ECONÓMICOS	Factores específicos de la industria	4		X				8	Optimizar el Flujo de caja con la "Ley de Pagos en Plazos Justos".
	Cadena logística - costo	5		X				10	eficiencia operativa: consolidación de carga, manejo marítimo, manejo de tiempos.
	Asuntos generales de impuestos	5	X					5	Revisión fiscal, alivios tributarios por inversión en innovación.
	Alta inflación y altas tasas de interés	5	X					5	Eficiencia operativa para optimizar costos y ajustar precios
	TRM	5	X					5	Coberturas financieras, contratos de futuros, opciones y swaps. Diversificar fuentes de ingreso: Mantenimientos, consumibles, cursos. Negociación con proveedores en mejores términos y condiciones.
SOCIAL	Cambios en estilo de vida	3				X		12	El trabajo remoto demanda Tecnologías IoT como sistemas de monitoreo y conectividad de los equipos a la nube.
	Tendencias de innovación	5					X	25	Cultura fuerte por la innovación con equipos a la vanguardia
	Demografía	4				X		16	Enfoque en áreas con mayor concentración de industria/universidades.
	Nivel de educación y capacitación técnica	2				X		8	Enfoque en el usuario de calidad, I+D e innovación
	Tendencia Ambiental	3				X		12	Promoción de equipos conformidad ambiental y eficiencia energética.
	Tasa de empleo, mano de obra calificada	5		X				10	Fomentar programas carrera y capacitación especializada.
	Preferencias del consumidor	5					X	25	Resaltar la precisión, eficiencia y facilidad de uso como preferencias y expectativas de los clientes finales.
Salud y Seguridad	3					X	12	Impulsar equipos seguros y conformidad en calidad y seguridad en el trabajo.	
TECNOLOGÍCOS	Desarrollos tecnológicos de competidores	4		X				20	Monitoreo continuo de los avances de la competencia
	Desarrollo tecnológico de la industria	4					X	20	Monitoreo de las necesidades en el sector, inversión en tecnología, proyectos de investigación e innovación. Estímulos a la industria.
	Potencial de innovación	4					X	20	Impulsar productos con tecnologías IoT y tecnología BPM 4.0
	Big Data y el IoT	4					X	20	Promocionar la medición y control de procesos en tiempo real, incorporando software para adquisición de data y toma de decisiones.
	Estímulo a la Ciencia e Innovación	4					X	20	Alianzas con Universidades, Entidades promotoras (Procolombia, Impulsos y Gremios).
ECOLÓGICOS	Regulaciones ecológicas/ambientales	3				X		9	Alianzas con la industria e instituciones de investigación, speech comercial con énfasis en impacto y sostenibilidad ambiental.
	Responsabilidad social	3				X		9	
	Cambio climático	3				X		9	Destacar los dispositivos de control ambiental.
LEGALES	Consumo de energía	3				X		9	Visibilizar la eficiencia energética de equipos. Declaración en la misión y destacarse vía website, portafolio de producto, etc.
	legislación laboral	5					X	25	Indicar en la plataforma estratégica la integridad como valor en el cumplimiento de la legislación y políticas de desempeño
	Reglamentación nacional	3			X			9	Destacar el cumplimiento de la normatividad internacional
	legislación internacional	3			X			9	
	Exclusividad de representación y Confidencialidad de la información	3				X		9	Destacar la exclusividad de producto
TOTAL FACTORES	31	26%	10%	16%	10%	35%	29%	65%	

Fuente: Elaboración propia

Los factores que se ubicaron en la columna "muy negativo" y "negativo", tienen un peso del 26% y corresponden fundamentalmente al entorno político y económico dado por la incertidumbre política que mantiene la alta inflación y las altas tasas de interés que frena la economía y detiene las inversiones. El ambiente global está marcado por la misma tendencia, los movimientos del mercado exterior, principalmente de nuestro referente de la reserva de Estados Unidos y la moneda de negociación el USD impacta en La TRM. Sin embargo, la incertidumbre política del gobierno en turno mantiene los altos niveles, y refleja al exterior el alto riesgo de inversión y provoca la salida de capitales.

Las acciones propuestas: cobertura financiera, uso de swaps, negociaciones en USD, ampliarse al mercado internacional.

Los factores ubicados en las columnas "positivo" y "muy positivo", con un 65% es el escenario para actuar, en el campo tecnológico dado por las características de producto con tendencia a las tecnologías IoT por la conectividad de equipos a internet, a la nube, la tecnología LoRA así como los programas de gobierno tendientes a estimular la Ciencia y la Innovación. Los fabricantes desarrollan tecnologías orientadas al cuidado del ambiente, del agua, el ahorro energético es un aporte desde la organización a los propósitos de sostenibilidad ambiental en los clientes, es una ventaja competitiva por resaltar.

En los Factores políticos se destaca la incertidumbre política y los cambios de Gobierno. Las iniciativas de gobierno aumentan la carga en tema de impuestos para las empresas y genera incertidumbre frente a las reformas que desestimula la inversión en la adquisición de tecnologías para calidad en los procesos industriales.

En lo Económico, el macro y micro entorno afecta la estabilidad y rentabilidad de la compañía, un año con desafíos de cara a la alta inflación, las altas tasas de interés y la volatilidad de la moneda base de las negociaciones, son factores directos que determinan el costo de las operación que va directo al precio del producto que afecta la competitividad en el mercado, siendo esta una debilidad debe enfocarse en la ventaja competitiva de las características del producto y que el precio no sea el factor determinante en la decisión de compra.

Factores Sociales como las tendencias en el estilo de vida, demografía, tasa de empleo y disponibilidad de profesionales influyen en la definición del mercado. El trabajo con

representadas con fuerte desarrollo en producto permite avanzar y comprender las preferencias y necesidad actual de la industria.

Por destacar, la Tendencia de estilo de vida, que no es tan directo, pero la virtualidad y el teletrabajo conducen a la necesidad de equipos con tecnologías que conecten de manera remota para monitoreo y toma de acciones en tiempo real y la tasa de empleo de mano de obra calificada, es un factor social que influye en la retención de personal capacitado como también la poca disponibilidad de profesionales para el área comercial, que impacta en la productividad.

Factores Tecnológicos un impacto muy positivo, debe continuar su trabajo con tecnologías de vanguardia por ser esta una de sus mayores fortalezas. Se destaca la tecnología IoT que comunica los equipos vía remota y la línea de biotecnología con Bioengineering AG líder en la fabricación de bioreactores en la tendencia hacia la Innovación y Ciencia, una oportunidad en la generación de investigación y desarrollo de biotecnología, una de las iniciativas del Gobierno a la que le apuesta en una alianza entre el Gobierno Nacional y la Alcaldía de Bogotá, en el marco de Bogotá Bio, (SOCIAL, 2022)

Factores ambientales importantes como la legislación ambiental, la responsabilidad social corporativa. INSYMED debe asegurarse de cumplir con las regulaciones ambientales y adoptar prácticas empresariales sostenibles. Como se ha mencionado, los fabricantes aliados todos cumplen con la legislación nacional. Como no hay documentación o registro en la compañía, es tema por trabajar.

Factores Legales, como la legislación laboral, regulación nacional e internacional, debe existir el conocimiento y manejo de los asuntos legales y se incorpora en la Gestión del riesgo y pueda mitigarse.

Un 65% de impacto positivo y muy positivo, son las oportunidades del entorno por capitalizar, dadas por los factores tecnológicos, sociales y ambientales los de mayor impacto con fabricantes aliados, que INSYMED representa, con pilares de sostenibilidad ambiental y compromiso con el impacto ambiental en temas de cumplimiento de la normatividad internacional ambiental, cuidado del agua, ahorro energético y disposiciones legales. Son estas ventajas por destacar, la compañía no registra datos como tampoco lo visibiliza en sus productos, será parte de las iniciativas incorporarlo y medirlo. En cuanto a los factores “negativo” y “muy negativo” representan un impacto del 30% dado por los factores económicos y políticos con mayor puntuación; representan desafíos y riesgos potenciales como la incertidumbre política, volatilidad de la TRM, cambios sociales frente a las reformas que impacta al sector empresarial. Presiones inflacionarias, la volatilidad de la moneda y la incertidumbre aumenta los costos de operación de INSYMED, por lo que debe implementar políticas de eficiencia operativa y ajuste en precios y coberturas que blinden la operación.

Análisis de la Industria

Luego, Grant (2019) propone analizar la estructura competitiva de la industria utilizando el marco de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis examina el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos participantes en el mercado, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Conduce a una comprensión de la atracción intrínseca de una industria y la posición competitiva de Insymed dentro de ella.

Con la información dada en el planteamiento del problema, es punto de partida para realizar un análisis de la competitividad y conocer la posición de Insymed en la industria, se parte de la diferenciación del producto o marca con relación a los ofrecidos por los competidores. Esta medida se realiza mediante la comparación entre sí de los productos analizados en atributos específicos, es un análisis multidimensional no métrico. Luego de este análisis se realiza un análisis cuantitativo con las 5 fuerzas de Porter para conocer las fuerzas que más influyen.

Análisis de Posicionamiento

1. Identificación y Análisis de la competencia directa

Identificación de los competidores principales, se presenta en la Tabla 14, que relaciona:

- Empresas competidoras más relevantes en el mercado de equipos para laboratorio.
- Los productos específicos que ofrecen

Tabla 15

Identificación de la competencia

COMPETIDORES	PRODUCTOS CLAVE INSYMED			Otros
	REFRACTÓMETRO	MÁQUINA DE ENSAYOS	BIOREACTOR	Equipos misceláneos
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (Colombia)	X			X
Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)	X			X
Lab Brands S A S (Colombia)				X
Dirimpex		X		
Nuevos Recursos		X		
Importechnical		X		
Instrumentación y Servicios SAS		X		X
Precisur	X			
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)			X	X
Intek Group S A S (Colombia)			X	
Instrumentos y Mediciones Industriales SAS	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia Comité Insymed – Brain storming

Aquí se relacionan 10 compañías del sector, reconocidas dentro de la trayectoria de la compañía como principales competidores.

2. Comparación de características de producto

- Desarrollar una matriz comparativa con las características clave de producto.
- Análisis de similitudes, de especificaciones que identifican el producto, servicio

postventa, garantía y precios.

- Innovaciones recientes.

Análisis de la Competencia

Producto Refractómetros Bellingham + Stanley

Las especificaciones técnicas tienden a igualarse en rangos de trabajo, precisión, sistema Peltier y software. Bellingham+Stanley de Insymed se destaca por tecnología de alta precisión, versatilidad y amplios rangos de trabajo y con sistemas de control digital que facilita la calibración y el mantenimiento. Parte del grupo Xylem, con avances tecnológicos continuos y mejoras en diseño y funcionalidad, la convierte en una opción sólida para laboratorios y aplicaciones industriales que buscan un equilibrio calidad – precio. B+S es una fábrica dedicada a la fabricación de refractómetros y polarímetros, con experiencia mayor a 100 años pioneros en la producción de estos equipos. Cliente clave: Postobón S.A.

Ventajas competitivas de producto:

- Precisión y exactitud en mediciones.
- Innovación continua respaldada por el Grupo Xylem.
- Versatilidad en aplicaciones y amplio rango de medición.

Producto Máquinas Universales IBERTEST

IBERTEST, representada por Insymed, es una opción competitiva dada la relación calidad – precio, servicio postventa y personalización. Destacada por ofrecer soluciones de alta calidad especializada en la fabricación de máquinas universales, péndulos impacto y equipos

control calidad cementeras con precios y costos de mantenimiento más accesible. Destaca su compromiso con la tecnología avanzada. El amplio rango de trabajo de IBERTEST le permite trabajar en ensayos de alta resistencia, dando alcance a la mayoría de las aplicaciones industriales. Cliente clave: Argos.

Ventajas competitivas producto:

- Innovación y precisión certificadas.
- Amplia capacidad de carga y precisión en ensayos.
- Excelente relación calidad-precio y soporte técnico robusto.

Producto Bioreactores Bioengineering AG

La matriz bajo los criterios analizados muestra que Bioengineering AG, representada por Insymed, se posiciona con productos innovadores y altamente escalables para clientes con requerimientos de precisión y capacidad de producción. Es una opción competitiva en calidad-precio, servicio postventa y personalización. Las marcas que compiten Eppendorf y Applikon son fuertes globalmente con un costo en mantenimiento y servicio post-venta alto orientadas a aplicaciones específicas en laboratorios. Bioengineering AG representa alta calidad con buena relación precio e innovación, una ventaja significativa para clientes que deben asegurar sus procesos con alta tecnología. Cliente clave: Vecol.

Ventajas Competitivas de producto:

- Innovación
- Escalabilidad y flexibilidad en bioreactores.
- Alta calidad y confiabilidad con certificaciones internacionales.

Estas ventajas competitivas deben ser destacadas en las estrategias de marketing y ventas de INSYMED para diferenciarse claramente de la competencia y reforzar la posición en el mercado.

Encuesta - Percepción Clientes

Como Insymed no dispone de registros de clientes para medir la percepción, se desarrolló una encuesta a “clientes clave” usuarios de “productos clave” Insymed que entrega lo que para los clientes son las principales Ventajas Competitivas. Anexo 1- 2 Percepción Clientes Clave.

Tabla 16

Percepción Clientes Clave

Ventaja Competitiva		Importancia de la Innovación en los productos Insymed		Relación calidad - precio		Satisfacción en servicio post venta	
Calidad del producto	50%	Muy Importante	50%	Excelente	25%	Muy satisfecho	25%
Innovación tecnológica	25%	Importante	25%	Buena	75%	Satisfecho	50%
Servicio al cliente	25%	Indiferente	25%	Regular	0%	Indiferente	0%
Precio	0%	Poco importante	0%	Mala	0%	Insatisfecho	25%
Marca	0%	Nada importante	0%	Muy mala	0%	Muy Insatisfecho	0%
Otra	0%						

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta: *¿Qué mejora en producto o servicio sugiere?* Se obtienen los siguientes comentarios:

“Transformación digital”

“Mayor capacidad de respuesta en servicio”

“Impulsar aún más la formación del equipo técnico del cliente”

“Tiempos de entrega”

Los clientes valoran la calidad, la innovación y el precio, pero identifican el Servicio al cliente una de las Ventajas competitivas y como un área de mejora, lo que indica que Insymed podrá fortalecer la formación del personal técnico y los procesos de servicio al cliente.

Cuota de Mercado y participación

Para conocer una aproximación de la participación de INSYMED en el mercado de Equipos para laboratorio en Colombia se accede a Bases de Datos de comercio Exterior y estadísticas de importaciones, luego filtrar la información identificando las posiciones arancelarias de los productos representativos, con estos se filtran datos y se obtiene una aproximación de la participación de Insymed en el mercado colombiano. Tener en cuenta que la información obtenida bajo las posiciones arancelarias del sistema internacional armonizado (HS) incluye un grupo de equipos bajo características generales, pero no específicas del equipo.

Datos de Importación:

- Consulta de servicios de inteligencia comercial TRADE MAP
- Consulta bases de datos de importación de DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) en Colombia, Directorio de importadores año 2023 (acumulado al mes de diciembre).

Comparación de la Competencia:

- Identificar de las principales compañías competidoras en las estadísticas de importación.
- Calcular la cuota de mercado comparando los volúmenes de importación de INSYMED con los de sus competidores.

Tabla 17

Participación de INSYMED en Importaciones – TRADE MAP

Posición arancelaria	Descripción	Desde el mundo		Desde país representada		Importaciones IMI		2022	2023	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	Cuota mercado		
Refractómetros	9027.89.90.00	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos (por ejemplo, polarímetros, refractómetros, espectrómetros, aparatos de análisis de gases o humos); instrumentos y aparatos para medir o comprobar la viscosidad, la porosidad, la expansión, la tensión superficial o similares; instrumentos y aparatos para medir o controlar cantidades de calor, sonido o luz (incluidos exposímetros); microtomos	42.199	44.070	1.150	1.383	31	21	3%	2%
Máquina Universal	9024.80.00.00	Máquinas y aparatos para ensayos de dureza, tracción, compresión, elasticidad u otras propiedades mecánicas de materiales (por ejemplo: metal, madera, textil, papel, plástico).	4.372	3.616	124	458	20	44	16%	10%
Bioreactores	8419.20.00.00 8419.89.99.00 8419.89.90.00 8419.89.10.00	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos Aparatos, dispositivos o equipos de laboratorio, aunque se calienten eléctricamente (excepto los hornos y demás aparatos de la partida 85.14), para el tratamiento de materias mediante operaciones que impliquen un cambio de temperatura, tales como calentamiento, cocción, torrefacción, destilación, rectificación, esterilización, pasteurización, baño de vapor de agua, secado, evaporación, vaporización, condensación o enfriamiento, excepto los aparatos domésticos; calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos. Esterilizadores médicos, quirúrgicos o de laboratorio	4.911	5.361	4.911	5.361	560	5	11%	0,1%
Datos en miles Moneda: USD									PROMEDIO	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de TRADE MAP 2024

Comparación de la Competencia:

Tabla 18

Cuota de mercado Insymed

EMPRESA	Producto competencia					
	Valor CIF USD	Cuota Mercado	Refractómetros	Bioreactores	Máquinas ensayos materiales	Equipos Laboratorio
Posición arancelaria	9.081.793	%	9027.89.90.00	8419.20.00.00 8419.89.99.00 8419.89.10.00	9024.80.00.00	9031200000
Advanced Instruments Sas (Colombia)	72.877	1%				x
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S.	0	0%				x
Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)	1.407.322	15%	X			X
Lab Brands S A S (Colombia)	3.318.244	37%	X			X
Dirimpex	1.198.449	13%			X	X
Nuevos Recursos	1.408.143	16%			X	X
Importechnical	154.484	2%			X	X
Instrumentación y Servicios SAS	50.964	1%			X	X
Precisur	572.810	6%				X
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)	60.716	1%		X		X
INTEK GROUP	771.532	8%		X		X
Instrumentos & Mediciones Industriales SAS	66.253	1%	X	X	X	X

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del Reporte de Importadores (DIAN, 2024).

Para este Análisis de cuota de mercado, se toman los datos de TRADE MAP, una herramienta del ITC de estadísticas internacionales, en la que se revisan las cuotas de los principales países a nivel global, se analiza la tendencia de venta y la penetración de nuevos productos en el mercado como también la posición como país importador o exportador de un determinado producto según el sistema internacional armonizado.

Tomando la posición arancelaria del producto, se ubican las importaciones desde los principales proveedores del mundo hacia Colombia para conocer la posición relativa en el mundo del país de origen para el producto Insymed y su participación en Colombia. La información interna de importaciones de Insymed en el 2023, indica una participación en el mercado del 2% en la línea de refractometría, 10% en la línea de materiales y 0.1 % en la línea de Biotecnología, para un promedio del 4% con los productos definidos en esta investigación.

La DIAN, en el Directorio de importadores año 2023 de la (DIAN, 2024) se ubican las empresas competencia, se validan los códigos de posición arancelaria y con ello, considerando este conjunto de empresas competencia como el 100%, se calcula la cuota de mercado Insymed, un 1% del mercado.

Con las dos fuentes de información se aproxima la cuota de mercado, teniendo en cuenta que otros equipos son líneas de producto que generan ingresos por ventas para Insymed, que las posiciones arancelarias son grupos de clasificación que pueden incluir otros equipos para otros sectores.

La información base se encuentra en Anexo 4. Participación en importaciones y cuota de mercado.

El Desempeño financiero y la Eficiencia Operacional

Identificadas las empresas competencia con los productos clave se toman los resultados de los Estados Financieros de EMIS, una plataforma confiable que ofrece información de mercados emergentes. Ver Anexo 2- Cuota de mercado.

La información resultante de las matrices evidencia la similitud de especificaciones de producto, una tendencia de la competencia a imitar y llegar a la homogeneidad, es cuando ingresa el factor precio a presionar para obtener ventaja afectando la rentabilidad. INSYMED cierra el 2023 con un Margen Neto de 8.83% que si bien dentro del sector es positivo no cubre las expectativas de los socios.

Tabla 19

Comparación de Ingresos y Crecimiento

PRODUCTO	Comparativo 2022 - 2023		Margen Neto	
	Crecimiento	Ganancia operativa (EBIT)	2023	Comparativo
REFRACTÓMETRO				
Advanced Instruments Sas (Colombia)	-16,51%▼	-10,03%▼	0,7	-81,48%▼
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (Colombia)	-4,3%▼	-13,32%▼	2,82	-13,32%▼
Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)	-5,84%▼	-10,59%▼	4,83	-20,33%▼
Lab Brands S A S (Colombia)	-26,78%▼	-27,39%▼	10,36	-4,36%▼
Dirimpex	-5,77%▼	2,65%▲	4,81	-0,12%▼
Nuevos Recursos	-6,77%▼	N/D	0,63	-8,32%▼
Importechnical	-17,07%▼	-74,42%▼	0,43	-0,97%▼
Instrumentación y Servicios SAS	-39,31%▼	17,29%▲	11,46	6,46%▲
Precisur	3,73%▲	-37,45%▼	1,97	0,67%▲
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)	153,56%▲	2185,85%▲	12,89	11,46%▲
Intek Group S A S (Colombia)	-2,22%▼	20,39%▲	11,32	2,65%▲
Instrumentos y Mediciones Industriales SAS	-19,65%▼	-56,36%▼	8,83	3,5%▲
	▼ -11,71			

Fuente. Elaboración propia, datos tomados de EMIS (2024)

El 2023 ha sido un año de desafíos para el sector, lo muestran los indicadores tomados de EMIS (2024). En general, las compañías experimentan contracción promedio del 11,71 %, también en el EBIT y el margen neto de las compañías. Insymed se ubica dentro de las tres compañías que al final del ejercicio crece en el margen neto de ganancia (* RLT Representaciones Técnicas presenta un comportamiento atípico por lo que no se incluye en el

análisis). Con mejor comportamiento están las compañías Instrumentación y Servicio SAS y Precisur, estas compañías son lo que Porter define como la Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 20

Desempeño financiero Insymed.

EMIS		12TH FLOOR 30 CROWN PLACE London, EC2A 4EB, United Kingdom www.emis.com		
In, On and For Emerging Markets		EMIS		
Instrumentos y Mediciones Industriales Sas (Colombia)				
COP / Millones	2023 Y	2022 Y	Crecimiento	
Total Ingreso Operativo	1.116,00	1.389,00	-19,65% ▼	
Ingresos netos por ventas	1.116,00	1.389,00	-19,65% ▼	
Utilidad bruta	585,00	347,00	68,79% ▲	
Margen De Ganancia Bruta	52,39	24,94	27,45% ▲	
Ganancia operativa (EBIT)	152,00	347,00	-56,36% ▼	
Margen Operacional	13,59	24,94	-11,35% ▼	
Ganancia (Pérdida) Neta	99,00	74,00	32,43% ▲	
Margen Neto	8,83	5,33	3,5% ▲	
Activos Totales	1.668,00	1.700,00	-1,82% ▼	
Activos Corrientes	1.585,00	1.613,00	-1,67% ▼	
Pasivos Totales	490,00	620,00	-21% ▼	
Deuda Neta	0	0		

Fuente. Tomado de EMIS 2024

El crecimiento de los Ingresos netos por ventas bajó 19.65 %, la ganancia operativa – EBIT bajó 56,36%. Sin embargo, al final del ejercicio el margen neto fue de 8,83 % para un crecimiento de 3,5 % con respecto al 2022, significa mayor eficiencia operativa que mejora la rentabilidad. Estos resultados alertan a los socios; sin embargo, (Porter M. , 2004) indica que es más importante la rentabilidad que el crecimiento, así que enfocarse en la diferenciación mejorará la rentabilidad.

Análisis con Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, una herramienta útil para analizar la competencia en un mercado específico, analiza el contexto de la industria en la que se encuentra INSYMED. El

análisis de Porter es cualitativo; sin embargo, algunos modelos pueden aplicar métodos cuantitativos como el Modelo econométrico y las técnicas de regresión para estudiar las relaciones entre variables clave y predecir el impacto de cambios en estas variables en la competencia en la industria. Con este análisis y la percepción desde la Organización se tendrá una mayor aproximación a la posición de Insymed en la industria y las fuerzas de mayor influencia.

Aplicación de la matriz de Porter:

1. Identifique los factores estratégicos que afecta la compañía en cada una de las dimensiones
2. Asigne el impacto de cada valor de 0 -1
3. Califique cada una de ellas, en escala de 1 a 4
4. Pondere cada factor

Cada factor estratégico tiene una calificación promedio ponderada que indica el nivel de influencia o riesgo en el entorno competitivo de la empresa.

La información base con los datos recopilados se encuentran en Anexo 6. Herramientas 5 Fuerzas MEFE MEFI Insymed.

Figura 13

Modelo cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter para Insymed



Dos factores por analizar con los resultados obtenidos de las 5 Fuerzas de Porter, Amenaza de entrada de nuevos competidores con calificación de 3,21 y Amenaza del poder de negociación de compradores con calificación 3,10

Ambas Amenazas requieren desarrollar estrategias para gestionar relaciones sólidas a largo plazo, tanto con proveedores como con el comprador – cliente final asegurando que satisfagan las necesidades de los clientes mientras protegen los intereses de la empresa, como actividades primarias que generan valor. La fuerza de menor impacto el ingreso de productos sustitutos, que se reduce el riesgo de entrada al mantenerse a la vanguardia de tecnologías en producto. Es importante que INSYMED continúe innovando y mejorando sus productos y servicios para mantener su ventaja competitiva a largo plazo. Al aplicar el marco de las cinco fuerzas de Porter, INSYMED se identifican las áreas clave de oportunidad y desarrollan estrategias efectivas para mantener y mejorar su ventaja competitiva en el mercado colombiano de equipos de laboratorio.

Análisis del sector

En esta matriz, las fuerzas con una mayor influencia la Amenaza del Poder de negociación de los compradores (NC) con 3,10 con mayor impacto positivo y la Amenaza de entrada de nuevos competidores (EC) 3,21 con Impacto negativo.

Este escenario muestra el alto poder de negociación de los compradores – clientes quienes definen el perfil del producto dado por las preferencias y las también las condiciones de negociación. Desarrollando relaciones sólidas y confianza, resaltando las ventajas únicas de producto y el servicio especializado.

El impacto negativo de la entrada de nuevos competidores (EC) conduce a desarrollar fuertes estrategias de fortalecimiento de producto y de marca Insymed, en la globalización del mercado se accede ahora con mayor velocidad, por lo que las condiciones locales deben ser reforzadas que en la decisión esté fortalecida por una experiencia que supere las expectativas del usuario, con un servicio excepcional en el soporte técnico y post-venta.

NC - Poder de negociación de los Compradores

Calificación 3,1 representa la posición fuerte del cliente frente a Insymed, es el Buyer persona, el que debe estar claramente definido como el actor que define su preferencia por el producto Insymed, la cuota de mercado y las condiciones de negociación que se traduce en el margen de utilidad y el flujo de caja.

En el mercado de productos – equipos para laboratorio dedicado al sector empresarial, en el que el usuario final se caracteriza por su alta formación, conocimiento en técnicas, procesos y en tecnologías, necesita el acompañamiento con una venta consultiva que lo asesore en la toma de decisión de compra. Del lado del área de compras, el área que realiza la evaluación de compra con un porcentaje alto en la decisión desde la viabilidad económico-financiera.

Para evaluar el poder de los proveedores y la influencia en la competitividad de Insymed se realizaron encuestas a los principales proveedores, Bioengineering AG, Ibertest y Bellingham+Stanley. Los resultados ofrecen una visión de las ventajas competitivas y la relación con Insymed. Anexo 1-3 Percepción Proveedores.

Tabla 21

Percepción Proveedores.

Ventaja Competitiva		Impacto de la ventaja competitiva en las relaciones con Insymed		Comunicación con Insymed		Eficiencia de los procesos de Órdenes y Entregas		Aspectos por mejorar	
Calidad del producto	40%	Positivamente	100%	Excelente	66.7%	Muy eficiente	0%	Comunicación	0%
Innovación tecnológica	40%	Negativamente	0%	Buena	33.3%	Eficiente	33.3%	Procesos de órdenes	0%
Servicio al cliente	0%	No impacta	0%	Regular	0%	No muy eficiente	66.7%	Puntualidad en los pagos	100%
Precio	20%	No estoy seguro	0%	Deficiente	0%	Ineficiente	0%	Otro	0%
Responsabilidad	0%		0%						
Otra	0%								

Comentarios de los proveedores a la pregunta *¿Qué recomendaciones haría a Insymed para aprovechar mejor las ventajas competitivas de su empresa?*

“Elaborar actividades de desarrollo de mercadeo”

“Contratar a un técnico para llevar a cabo la parte técnica de nuestras instalaciones y llevar una relación con los clientes de confianza”

Los proveedores expresan una alta satisfacción en la relación con Insymed, destacando la comunicación efectiva. Como ventajas competitivas indican una combinación de calidad-innovación-precio. Sugieren oportunidades de mejora, en la logística y la puntualidad en pagos.

Estrategias por desarrollar:

- Fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes y desarrollar estrategias de retención
- Implementar programas de fidelización. INSYMED podría ofrecer servicios de valor agregado, como capacitación o soporte técnico y garantías extendidas para reducir la sensibilidad al precio y aumentar la lealtad del cliente.
- Implementar mejoras en la logística para mejora de la Eficiencia Operativa y Opciones de financiamiento para satisfacción del proveedor.

EC - Amenaza de Entrada de nuevos competidores / Mayor Impacto Negativo

Calificación 3.21

Aumenta la probabilidad de nuevos competidores en el mercado, aumenta la competencia y ejerce presión sobre los márgenes de ganancia al buscar competencia por precio.

La Globalización permite el acceso a todos los mercados lo que facilita la entrada de nuevos proveedores, compras directas internacionales, búsqueda de nuevos mercados, productos en fábricas directamente, así como la expansión de los mercados existentes. Las redes, el IoT han generado la nueva era industrial donde el acceso está a un clic. Teniendo en cuenta que INSYMED tiene una sólida base de clientes, una marca establecida y un acceso exclusivo a tecnología avanzada, debe mantener esta barrera hacia el ingreso de nuevos competidores. Ventaja competitiva su posición en el mercado, reputación.

Estrategias por desarrollar:

- Crear Barreras de entrada como estimular las tecnologías exclusivas, altos costos de cambio de proveedor y relaciones sólidas con los proveedores.
- Relaciones con clientes establecidos y servicios postventa de calidad.
- Fortalecer la premisa de alta calidad en producto y servicio
- Construcción de una sólida reputación de marca Insymed vía marketing y branding.
- Formación de personal altamente capacitado.

NP- Poder de Negociación de los Proveedores

El core del negocio de Insymed es la importación y comercialización de equipos de tecnología dura para el sector industrial por lo que depende de sus proveedores.

Importante evaluar, la influencia de los proveedores en precios, en calidad, tiempos de entrega. Estos proveedores definen la negociación, que en algunos casos es negativo para INSYMED cuando los términos de pago no son favorables, por ejemplo.

Para mitigar el impacto de los proveedores que en el momento que definen las condiciones Insymed pierde poder. Estos fabricantes en el exterior pueden llegar a ser directos y se convierten en un desafío, la tarea es mitigar la amenaza que representan para Insymed.

- Establecimiento de relaciones sólidas

INSYMED puede trabajar en establecer relaciones sólidas y a largo plazo con sus proveedores clave – Bioengineering AG, IBERTEST, Belligham+Stanley que garantice un suministro confiable de equipos de alta tecnología. Realizando visitas regulares a las instalaciones de los proveedores, una comunicación abierta y transparente y negociación de contratos que garanticen la calidad, la entrega oportuna y los precios competitivos.

Ventaja competitiva las relaciones sólidas con proveedores clave que aseguren precios competitivos y acceso prioritario a la última tecnología.

- Diversificación de proveedores
- Evaluación de riesgos y contingencias con planes para mitigar el riesgo asociado con proveedores directos en el exterior, cambios de regulaciones de comercio, fluctuación en la moneda de negociación, problemas de calidad, tiempos de entrega.
- Seguimiento a la cadena de suministro

Insymed cuenta con alianzas con agentes logístico de transporte, seguros, nacionalización; sin embargo, monitoreas llevará a evaluar costos de operación que en los resultados financieros es un porcentaje cercano al 30% de la operación.

- Alternativas locales

Puede considerarse para reducir la dependencia de importaciones y mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado local.

- Negociación de Acuerdos flexibles

En las negociaciones con proveedores en el exterior buscar acuerdos a largo plazo, asegurar precios competitivos y acceso preferencial a los productos, exclusividad.

- Integración vertical

A nivel corporativo fortalece la competitividad de los productos o servicios. La integración vertical genera valor y aumenta la diferenciación, reduce costos y facilita la planificación. Fundamentalmente, reduce la dependencia de los proveedores externos, especialmente en servicios que tiene Insymed en actividades secundarias como calibraciones, logística y procesos de aduanas.

PS- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Puntuación de 2,34.

Algunos sustitutos para mencionar:

Refractómetros Ingenios Azucareros	Equipos para medición en línea, S+H específicos para
---------------------------------------	--

Bioreactores	Equipos Single use
--------------	--------------------

Máquinas Universales	No se identifica
----------------------	------------------

Es la calificación baja, pero es una invitación a centrarse en la innovación constante y estar a la vanguardia de las tendencias de la industria a fin de mantener su posición en el mercado y minimizar la competencia de sustitutos con tendencias emergentes y tecnologías que puedan representar una amenaza para su negocio.

Estrategias para desarrollar:

- Visitas a exhibiciones y ferias de tecnología. Analytica, Control, etc.
- Participar en proyectos de investigación con equipos puestos en demo.
- Mantenerse a la vanguardia de la innovación en el mercado.

Ventaja competitiva - Productos de alta tecnología y calidad superior.

RC - Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza 2,75 refleja la intensidad de la competencia en la industria. El nivel de competencia de Insymed en el mercado colombiano y su posición en relación con sus competidores directos se analiza, Tabla N° 17 con una participación del 1%. Para enfrentar esta amenaza puede enfocarse en la diferenciación de sus productos, desarrollando una nueva ventaja competitiva única y expansión a nuevos mercados. Una rivalidad fuerte frente a sus competidores, que en la tendencia a imitar e igualar características se afecta la rentabilidad al

buscar la negociación con el comprador – cliente (fuerza 3,1) por precio que afecta la rentabilidad.

En este análisis, la fuerza de entrada de nuevos competidores presiona fuertemente con un 3,21, comienzan a ingresar opciones de negociación directa desde fabricantes con marcas como Sartorius en Bioreactores, Anton Paar en Refractómetros y para las máquinas universales comienza esta tendencia.

Como esta investigación se enfoca la condición Mipymes en el mercado colombiano "Grandes empresas que entran directamente con sus marcas" no son incluidas. Entran con músculo financiero y condiciones de negociación atractivas para el comprador, será objeto de estudio en otra investigación.

Ventaja competitiva - relaciones sólidas, reputación en la industria y relaciones duraderas con los clientes. Si ofrece servicios de valor agregado, como soporte técnico excepcional o garantías extendidas, esto podría diferenciarlo de la competencia y crear barreras para que los competidores existentes le quiten participación de mercado.

Estrategias Genéricas de Porter

Con los resultados obtenidos del análisis de posición en la industria y las 5 fuerzas de Porter, se analizan las ventajas mencionadas que conducen a que la **estrategia a desarrollar es el Enfoque en la Diferenciación.**

La Diferenciación es una estrategia en la que una empresa busca ser percibida como única en su sector, ya sea a través de características de producto/servicio, servicio al cliente, tecnología, calidad, diseño, marca u otros aspectos que son valorados por los clientes. En el

Análisis Pestel un 26% de impacto negativo sobre la Organización y un 65% de fortalezas en producto por sus características tecnológicas, equipos de alta calidad y precisión, diseño, innovación y marca posicionada, que converge con los hallazgos de la Encuesta de Percepción de clientes clave, Anexo 1-2 Percepción clientes clave.

Para INSYMED, una pequeña empresa con una posición en el mercado y desafíos en su entorno esta estrategia de Diferenciación en segmentos específicos del mercado puede proporcionar valor agregado significativo a un grupo particular de clientes:

- Resaltando las ventajas tecnológicas y de innovación.
- Fortaleciendo el soporte técnico y el servicio post-venta para mantener altos niveles de satisfacción del cliente, como factor decisivo para la fidelización y retención de clientes.
- Comunicando de manera clara la relación Calidad-Precio, aunque los productos de Bioengineering, B+S e IBERTEST pueden tener precios más altos, la percepción de valor debe ser comunicada en términos de los beneficios a largo plazo al utilizar productos innovadores y de alta precisión.

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Para obtener una imagen más completa de los competidores específicos de INSYMED en el mercado colombiano, desde la percepción de la experiencia de la Organización en el mercado, se realiza un análisis de la competencia del sector, que incluye los principales competidores en el sector y la participación en el mercado.

Tabla 22

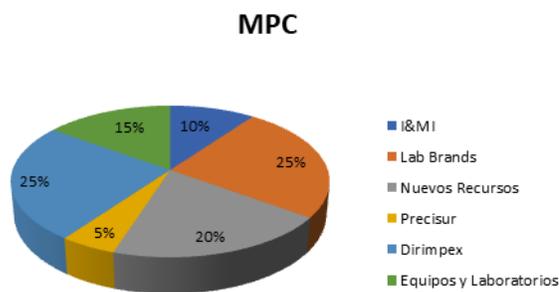
Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y POSICION COMPETITIVA													
FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	PONDERACIÓN	Instrumentos & Mediciones Industriales SAS (5% participación mercado)		Lab Brands (25 % participación mercado)		Nuevos Recursos (25 % participación mercado)		Precisur 10 (% participación mercado)		Dirimpex (25% participación mercado)		Equipos y Laboratorios (10% participación mercado)	
		CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1 Reconocimiento de marca	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
C2 Respaldo y garantía del fabricante	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
C3 Experiencia en el mercado	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	2	0,40	4	0,80	3	0,60
C4 Precio	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30
C5 Talento humano en ventas e ingeniería	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
C6 Laboratorio y servicio técnico	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
C7 Finanzas y Administración	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
C8 Servicio posventa	0,06	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
C9 Mercadeo	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27
C10 Indicadores financieros	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	1,28	4	0,16
TOTAL	1,00		2,92		3,61		3,13		2,15		4,31		2,52

Nota. Información tomada de Insymed – Elaboración propia

Figura 14

Gráfica de análisis de MPC



Nota. Gráfica de análisis de resultados de análisis del MPC – Elaboración propia.

Frente a sus competidores, la organización Insymed tiene calificación de 2.92, con acciones para mejora, por debajo de Nuevos Recursos y Dirimpex y por encima de Precisur y Equipos y Laboratorios. Las claves del éxito: Experiencia en el mercado y precio, esto indica que una combinación de la experiencia con precio ha permitido el posicionamiento con productos de reconocimiento a nivel internacional y local con precios competitivos. Sin

embargo, tenemos dos grandes competencias, lo muestra la MPC, en el que el componente de éxito en dos de ellas es el precio, una de ellas el reconocimiento de marca, pues sin tener experiencia como empresa representa a la marca N°1 en balanzas y puesto 3 en refractometría que la posiciona como competencia. En precio Lab Brands, maneja volumen y una robusta estructura financiera en la que rápidamente tiene retorno de su inversión.

Todas exitosas por el reconocimiento de marca y experiencia. Para mejorar Insymed la competitividad en el sector se plantean las siguientes acciones a seguir: negociación con proveedores en el exterior que asuman ajuste en precios, con formas de pago 30 días y manejo de anticipos. 2. Introducción de descuentos desde fábrica. 3. Asegurar el servicio post venta mediante negociaciones marco.

Encuestas y Hallazgos

Los hallazgos de las encuestas a empleados, clientes y proveedores proporcionan valiosos insights sobre las áreas de mejora y las fortalezas de INSYMED. A continuación, se presentan los principales hallazgos y su impacto en el plan estratégico.

Encuesta a Empleados

Principales Hallazgos:

- **Satisfacción Laboral:** La mayoría de los empleados se sienten satisfechos, pero muestran preocupación por los recursos financieros.
- **Capacitación y Desarrollo:** Los empleados expresaron la necesidad de más oportunidades de capacitación.

- Procesos Internos: Se identificaron ineficiencias en los procesos internos.

- Cultura Organizacional: Hay un fuerte sentido de pertenencia, pero se necesita fomentar más la innovación y la colaboración.

Impacto en el Plan Estratégico:

- Capacitación y Desarrollo: Implementar programas de capacitación continua y desarrollo profesional.

- Eficiencia Operativa: Optimizar los procesos internos y mejorar la gestión de la cadena de suministro.

- Cultura Organizacional: Promover una cultura de innovación y trabajo en equipo.

Encuesta a Clientes

Principales Hallazgos:

- Satisfacción del Cliente: Los clientes están satisfechos con la calidad de los productos, pero hay quejas sobre los tiempos de entrega y el servicio postventa.

- Expectativas del Producto: Los clientes valoran los productos innovadores y de alta tecnología.

- Atención al Cliente: Se identificó la necesidad de mejorar la atención al cliente y la personalización de los servicios.

Impacto en el Plan Estratégico:

- Mejora del Servicio: Implementar servicios de atención al cliente personalizados y herramientas digitales customizadas.
- Innovación: Continuar desarrollando productos innovadores y de alta calidad.
- Tiempos de Entrega: Optimizar la cadena de suministro para reducir los tiempos de entrega.

Encuesta a Proveedores

Principales Hallazgos:

- Relación con INSYMED: Los proveedores tienen una buena relación con INSYMED, pero mencionaron la necesidad de mejorar la gestión de pedidos y pagos.
- Calidad y Fiabilidad: Los proveedores valoran la calidad y fiabilidad de INSYMED como socio comercial.
- Comunicación y Coordinación: Se necesita mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores.

Impacto en el Plan Estratégico:

- **Gestión de Proveedores:** Establecer relaciones sólidas y mejorar la gestión de pedidos y pagos.
- **Comunicación:** Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para asegurar la calidad y fiabilidad.

Formulación Estratégica

Matriz Interna – Externa

Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con el análisis de los factores externos e internos se construye la Matriz Externa de Factores de éxito (MEFE) y la Matriz Interna de Factores de Éxito (MEFI) que alimenta la matriz final DOFA. Construcción de la matriz:

1. Identificar las Oportunidades y Amenazas clave de INSYMED
2. Asignar valor ponderado a cada factor según su importancia e impacto en la empresa
3. Sumar los resultados ponderados para determinar el resultado final para una organización.
4. El resultado ponderado más alto posible para una organización será 4,0

Tabla 23

Matriz Interna – Externa

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
0,50	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Crecimiento de la Demanda de Equipos de laboratorio especializados de alta calidad y IoT, impulsado por requerimientos de control de calidad	0,10	3	0,3
O2	Demanda en servicios de mantenimiento, calibraciones y actualizaciones de Software	0,10	2	0,2
O7	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores y universidades	0,10	2	0,2
O3	Estímulos gubernamentales para el Desarrollo tecnológico con las tendencias STEM, la Innovación, el IoT	0,05	2	0,1
O4	Estímulo a la producción nacional de vacunas	0,05	3	0,15
O8	Expansión en el mercado nacional e internacional con énfasis en la diversificación de producto para atender las necesidades emergentes del mercado	0,10	2	0,2
0,50	AMENAZAS			
A1	Incertidumbre política y económica	0,10	2	0,2
A2	Volatilidad de la TRM que incrementa el costo de operación	0,10	2	0,2
A3	Globalización del mercado, ingreso directo al mercado	0,05	2	0,1
A4	Alta inflación	0,10	3	0,3
A5	Alto costo en cadena logística	0,10	2	0,2
A6	Fuga de talento humano	0,05	2	0,1
		1,00		2,25

Nota. Información tomada de Insymed - Factores Externos

Resultado = 2.25

Oportunidades = 50%

Amenazas = 50%

De la matriz MEFE, se obtiene resultados interesantes a evaluar:

La estrategia de la organización le ha permitido tener un desempeño promedio en el aprovechamiento de las oportunidades y la contención de las amenazas del 2,25, se aproxima hacia abajo a 2 que representa un desempeño medio bajo. Las oportunidades y amenazas con resultados iguales del 50% indican una posición equilibrada en oportunidades y amenazas, ambas tienen el mismo peso y son igual de relevantes; sin embargo, ante las oportunidades la planeación no ha sido apropiada para maximizar su aprovechamiento y mitigar el riesgo de las amenazas que lleve hacia el crecimiento.

Con un plan de acciones dentro de una estrategia sólida, INSYMED puede alcanzar un resultado de 3,1 para la capitalización máxima de las oportunidades externas y contener el efecto

de las principales amenazas de cara a la incertidumbre política y económica y la fluctuación de la TRM que influye directamente en el costo de la operación.

Estrategias derivadas del análisis:

- Diversificación del mercado: oportunidad de expandirse tanto a nivel nacional como internacional, diversificando sus productos en las necesidades emergentes del mercado y aprovechar las oportunidades del mercado.
- Aprovechamiento de programas de gobierno: estímulo al desarrollo tecnológico y la innovación, tendencias STEM. Insymed puede fortalecer la línea de biotecnología e ingresar al sector de gobierno en los programas de producción vacunas, por ejemplo.
- Cobertura en las operaciones cambiarias en moneda extranjera USD y EURO que puede ayudar a reducir la exposición a la incertidumbre política y la volatilidad de la moneda.
- Ajuste de precios: Implementar estrategias de fijación de precios dinámicos que permitan ajustar los precios de los productos para compensar el impacto de la inflación y la volatilidad cambiaria.
- Optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia operativa para reducir los costos en la cadena logística y mitigar el impacto negativo de la inflación en los márgenes de ganancia.
- Diversificación de productos: Desarrollar una cartera de productos diversificada para adaptarse a diferentes condiciones del mercado y ofrecer opciones atractivas para los clientes incluso en entornos de alta inflación y volatilidad política, como el fortalecimiento de la línea de Servicio & Calibración, charlas técnicas, actualizaciones de Software.

- Gestión del riesgo: ante la incertidumbre política y volatilidad económica desarrollar políticas de gestión del riesgo, diversificación de proveedores y minimizar el impacto de estos factores.
- Desarrollo de Metodologías ágiles para poder adaptarse rápidamente con estrategias comerciales y operativas.

Matriz de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite analizar la relación entre las áreas de la empresa. Se construye de la siguiente manera:

1. Identificar los factores internos claves para el éxito, discriminando las fortalezas y debilidades de la organización
2. Asignar una ponderación de 0.0 -1.0 a cada factor
3. El total de la suma de las ponderaciones debe ser 1,00
4. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor, dependiendo del desempeño actual de la empresa frente a la potencialización de la fortaleza o superar la debilidad.
5. El resultado ponderado oscila entre 1.0 y 4.0, siendo 2,5 el resultado promedio.

Tabla 24

Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI							
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,15
0,75	FORTALEZAS						
F1	Equipos en tecnologías específicas, de alta calidad y precisión	0,15	4	0,60			
F2	Representantes exclusivos de proveedores confiables con productos de alta calidad y tecnología avanzada.	0,15	4	0,60			
F3	Reputación en el mercado, empresa bien posicionada en el sector (<i>good will</i> y confianza)	0,10	3	0,30			
F4	Experiencia en proyectos complejos e innovadores	0,10	3	0,30			
F5	Base establecida de clientes y contactos en la industria	0,05	3	0,14			
F6	Flexibilidad en la toma de decisiones y adaptación al cambio	0,05	2	0,10			
F7	Relaciones sólidas y de confianza con los proveedores en el exterior.	0,10	2	0,20			
F8	Experiencia y conocimiento del mercado.	0,05	2	0,10			
0,26	DEBILIDADES						
D1	Tamaño de la empresa: Limitaciones financieras con recursos limitados, capital de trabajo, capacidad de inversión y alcance de mercado	0,05	2	0,10			
D2	Proveedores en el exterior con riesgo cambiario y de suministro	0,05	3	0,15			
D3	Planeación débil para el crecimiento, falta enfoque y estrategia	0,05	2	0,10			
D4	Escasez de personal especializado y alta rotación en el área comercial	0,03	2	0,06			
D5	Faltan políticas y prácticas de gestión humana	0,03	1	0,03			
D6	SGC y CRM	0,02	2	0,04			
D7	Procesos internos ineficientes que afectan la entrega oportuna de productos	0,03	1	0,03			
		1,00		2,85			3,00

Nota: Información tomada de Insymed.

Resultado = 2,85

Fortalezas = 75%

Debilidades = 26%

Análisis:

El resultado obtenido para Insymed es 2,85 próximo a 3,0 significa una posición interna media a fuerte, si se enfoca a superar las debilidades puede conseguir un 3,0

Con los resultados obtenidos, en Fortalezas dominan F1 y F2 con Equipos en tecnologías específicas, de alta calidad y precisión y la Representación exclusiva de proveedores confiables con productos de alta calidad y tecnología avanzada, respectivamente. Estas son las características destacadas de Insymed que le da la posición competitiva a la compañía en el mercado, un trabajo con el que se ha construido y fortalecido las relaciones con los proveedores,

un trabajo riguroso en ubicar los fabricantes de alta tecnología y fortalecer las relaciones con estos proveedores. Sin embargo, constituyen una debilidad. Por ser una operación de importación en la que las negociaciones son en moneda extranjera que ante la volatilidad del entorno económico y político desde el 2021 ha sufrido la mayor devaluación el peso colombiano frente al USD y las tasas de inflación que impactan en el costo de producto, D2. La Falta de planeación, enfoque y estrategia ha llevado a la Organización a limitar su crecimiento y ampliar su cuota en el mercado.

Estrategias derivadas del análisis:

Las siguientes estrategias son orientadas a fortalecer la posición competitiva de Insymed en el mercado y abordar las debilidades:

- Tamaño de la empresa:

Crecimiento controlado, identificando oportunidades para aumentar las operaciones gradualmente sin arriesgar la estabilidad financiera.

Financiamiento que ayude a mejorar las limitaciones financieras para un crecimiento más rápido y sostenible.

- Proveedores en el exterior con riesgo cambiario y suministro

Consecución de proveedores alternos y reducir la dependencia de un solo proveedor.

Cobertura de riesgo cambiario, con opciones como forward, contratos de divisas para protección contra los cambios de la TRM.

- Planeación deficiente y falta de dirección estratégica, con un plan estratégico que defina objetivos a largo plazo, identificar sectores de crecimiento y estrategias para alcanzar los objetivos

- Procesos de planificación para análisis de mercado, evaluación de competidores y evaluación de riesgos.

- Escasez de personal calificado y alta rotación comercial

Desarrollar programas de retención de talento con programas que incluyan incentivos, formación, oportunidades de desarrollo profesional y ambiente laboral satisfactorio.

- Capacitación y desarrollo con programas que mejoren las habilidades del personal y prepararlos para roles de liderazgo futuro.

- Faltan Políticas y prácticas de Gestión humana por implementar

- Definir políticas para la gestión de personal, compensación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

Implementar programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los colaboradores para satisfacción laboral y retención de personal

- SGC y CRM

Implementar sistemas integrados de sistemas de gestión de calidad y relación con el cliente para mejorar la eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

Para una empresa PYME como INSYMED, frente a bancos u otros apoyos financieros, la estrategia podría incluir lo siguiente:

- Diversificación de fuentes de financiamiento: Buscar financiamiento no solo en bancos, sino también en otras instituciones financieras como cooperativas de crédito, fondos de inversión, o programas gubernamentales destinados a apoyar a las PYMEs con un plan de negocio sólido para la aumentar la confianza en la capacidad de la empresa y generar ingresos.

Análisis Interno (DOFA)

Entendido el entorno externo y la industria, Grant (2019) propone realizar un análisis interno utilizando el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Este análisis identifica los puntos fuertes y débiles internos de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta. Estos insights, llevarán a:

- Análisis de la Cadena de Valor para identificar las actividades clave que contribuyen a su ventaja competitiva
- Análisis de la Competencia para entender cómo se posicionan otras empresas en el mercado y qué estrategias están utilizando. Identifica las áreas en las que INSYMED se destaca frente a sus competidores y las áreas en las que necesita mejorar.
- Evaluación de Recursos y Capacidades únicas de INSYMED, como su experiencia técnica, la red de distribución, la reputación en el mercado y su relación con los proveedores. Determina cómo estos recursos y capacidades pueden ser aprovechados para crear una ventaja competitiva sostenible.

DOFA

El análisis FODA (también conocido como análisis SWOT en inglés) es una técnica ampliamente utilizada en la gestión estratégica y la planificación empresarial. No está asociado con un autor específico, ya que su desarrollo ha sido el resultado de la contribución de varios expertos en gestión y estrategia empresarial a lo largo del tiempo. Se atribuye a Albert Humphrey, un consultor de administración de la década de 1960, el desarrollo del marco conceptual del análisis FODA en la Universidad de

Stanford. El análisis FODA se popularizó como una herramienta de planificación estratégica en la década de 1980.

Con la información obtenida a partir de los resultados los factores clave de éxito internos MEFI y los factores clave de éxito externos – MEFE se construye la matriz DOFA (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades), con la que se identificará ventajas competitivas nuevas y se desarrollan estrategias de cuatro tipos:

Figura 15

DOFA

	FACTORES INTERNOS	
FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA

FO Fortalezas – Oportunidades Estrategias de éxito y crecimiento, que utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas.

DO Debilidades – oportunidades Estrategias de adaptación, busca mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

FA Fortalezas – Amenazas Estrategias de impacto / reacción, utiliza las fortalezas para evitar amenazas externas.

DA Debilidades – Amenazas Estrategias de supervivencia, son estrategias defensivas para reducir tanto las debilidades como las amenazas externas.

De la matriz MEFE y MEFI, se resaltan en ella los factores clave con mayor ponderación y menor calificación. Hecho esto, se cruzan los factores según las estrategias de lo que se obtiene los siguientes resultados.

Figura 16

Matriz FODA para INSYMED

		Fortalezas		Debilidades											
		F1 Equipos en tecnologías especializadas, de alta calidad y precisión	F2 Representantes exclusivos de proveedores confiables con productos de alta calidad y tecnología avanzada.	F3 Reputación en el mercado, empresa bien posicionada en el sector (good will y confianza)	F4 Experiencia en proyectos complejos e innovadores	F5 Base instalada de clientes y contactos en la industria	F6 Flexibilidad en la toma de decisiones y adaptación al cambio	F7 Relaciones sólidas y de confianza con los proveedores en el exterior.	F8 Experiencia y conocimiento del mercado.	D1 Tamaño de la empresa: Limitaciones financieras con recursos limitados, capital de trabajo, capacidad de inversión y alcance de mercado	D2 Proveedores en el exterior con riesgo cambiario y de suministro	D3 Planeación débil para el crecimiento, falta enfoque y estrategia	D4 Escasez de personal especializado y alta rotación en el área comercial	D5 Faltan políticas y prácticas de gestión humana	D6 SGC y CRM
<p>Matriz DOFA</p> <p>F ortalezas,</p> <p>O portunidades,</p> <p>D ebilidades,</p> <p>A menazas</p> <p>FODA TOTAL INSYMED = 1,78</p>															
Oportunidades		Estrategias FO						Estrategias DO							
O1	Crecimiento de la Demanda de Equipos de laboratorio especializados de alta calidad y IoT, impulsado por requerimientos de control de calidad	F2O1: Utilizar la reputación en el mercado y la experiencia en proyectos complejos para aprovechar el crecimiento de la demanda de equipos de alta calidad.						D3O1: Mejorar planeación de crecimiento y la estrategia para aprovechar la demanda en servicios de mantenimiento y actualizaciones de software.							
O2	Demanda en servicios de mantenimiento, calibraciones y actualizaciones de Software	FO4: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores confiables y universidades para aprovechar los estímulos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.						D2O3 Desarrollar negociaciones estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes en monea extranjera, con flexibilidad en forma de pago y acortar el tiempo de recaudo con figuras de pronto pago, confirming por ejm.							
O3	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores y universidades	F5O2 Utilizar la Base instalada de clientes y contactos en la industria para ofrecerles los servicios de mantenimiento, calibraciones y necesidades de Software.													
O4	Estímulos gubernamentales para el Desarrollo tecnológico con las tendencias STEM, la Innovación, IoT	F5O6 Utilizar la Base instalada como referencia en la Region de clientes globales para la expansión del mercado													
O5	Estímulo a la producción nacional de vacunas														
O6	Expansión en el mercado nacional e internacional con énfasis en la diversificación de producto para atender las necesidades emergentes del mercado														
Amenazas		Estrategias FA						Estrategias DA							
A1	Incertidumbre política y económica	FA1: Utilizar la reputación en el mercado y la experiencia en proyectos complejos para enfrentar la incertidumbre política y económica.						DA1: Mejorar los procesos internos y la gestión del talento humano para mitigar los efectos de los procesos ineficientes y la fuga de talento.							
A2	Volatilidad de la TRM que incrementa el costo de operación	FA2: Desarrollar relaciones sólidas con los proveedores en el exterior para contrarrestar la globalización del mercado.													
A3	Globalización del mercado, ingreso directo al mercado														
A4	Alta inflación														
A5	Alto costo en cadena logística														
A6	Fuga de talento humano														

1. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

FO1: Utilizar la reputación en el mercado y la experiencia en proyectos complejos para aprovechar el crecimiento de la demanda de equipos de alta calidad.

FO2: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores confiables y universidades para aprovechar los estímulos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

2. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

DO1: Mejorar la planeación para el crecimiento y la estrategia para aprovechar la demanda en servicios de mantenimiento y actualizaciones de software.

DO2: Aumentar la capacitación del personal para mitigar los riesgos asociados con proveedores en el exterior y aprovechar las oportunidades de mercado internacional.

3. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

FA1: Utilizar la reputación en el mercado y la experiencia en proyectos complejos para enfrentar la incertidumbre política y económica.

FA2: Desarrollar relaciones sólidas con los proveedores en el exterior para contrarrestar la globalización del mercado.

4. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

DA1: Mejorar los procesos internos y la gestión del talento humano para mitigar los efectos de los procesos ineficientes y la fuga de talento.

Cálculo FODA TOTAL para INSYMED

$$\mathbf{F: (0.60 + 0.60 + 0.30 + 0.30 + 0.14 + 0.10 + 0.20 + 0.10) = 2.34}$$

$$\mathbf{O: (0.30 + 0.20 + 0.20 + 0.1 + 0.15 + 0.2) = 1.15}$$

$$\mathbf{D: (0.10 + 0.15 + 0.10 + 0.06 + 0.03 + 0.04 + 0.03) = 0.51}$$

$$\mathbf{A: (0.20 + 0.20 + 0.10 + 0.30 + 0.20 + 0.1) = 1.10}$$

$$\mathbf{FODA TOTAL: (2.34 - 0.51) + (1.15 - 1.10) = 1.78}$$

FODA TOTAL INSYMED = 1,78

La matriz FODA indica la posición estratégica de INSYMED frente a los factores internos y externos. En la evaluación estratégica de INSYMED, el 1.78 es un resultado positivo que indica que las fortalezas y oportunidades superan a las debilidades y amenazas, luego la empresa tiene una base sólida para el aprovechamiento de las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno y enfocarse en la mejora de las debilidades.

El análisis DOFA ha identificado algunas Ventajas competitivas nuevas no visibilizadas antes por la Organización y surgen de la intersección entre las fortalezas internas y las oportunidades y se detectan nuevas Amenazas para ser consideradas en el Plan de Direccionamiento Estratégico.

1. **Fortaleza en tecnologías específicas y alta calidad (F1) + Crecimiento de la demanda de equipos de laboratorio especializados de alta calidad y IoT (O1):** INSYMED puede aprovechar su experiencia en tecnologías específicas y alta calidad para satisfacer la creciente demanda de equipos de laboratorio especializados para aumentar la participación en el mercado.

2. **Reputación en el mercado (F3) + Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores (O7):** La reputación bien establecida de Insymed en el mercado

facilita el fortalecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para oportunidades de crecimiento y expansión.

3. ***Experiencia en proyectos complejos e innovadores*** (F4) + Estímulo a la producción nacional de vacunas (O4):

La experiencia de Insymed en proyectos complejos e innovadores son invaluable para abordar el estímulo a la producción automatizada con la activa participación en asociaciones gubernamentales, universidades y entidades de investigación.

4. ***Base instalada de clientes y contactos en la industria*** (F5) + ***Expansión en el mercado nacional e internacional*** (O8): La base establecida de clientes y contactos de Insymed proporciona una plataforma sólida para su expansión tanto en el mercado nacional como internacional para generar mayores ingresos y oportunidades de crecimiento

El cuadrante DA es especialmente interesante, indica la condición de MiPYME de INSYMED y confluyen las Ventajas competitivas de la compañía tras el reconocimiento de las Fortalezas, las oportunidades y las debilidades frente a las amenazas que actualmente enfrenta. El manejo y las decisiones que tome la Dirección frente a su condición en el entorno permitirán su sostenibilidad a largo plazo. La debilidad del tamaño de la empresa implica limitaciones financieras y en el cubrimiento de mercado; es importante adoptar estrategias que maximicen el aprovechamiento de los recursos disponibles y mitigar las limitaciones inherentes al tamaño de la empresa.

Estrategias derivadas del análisis FODA:

- Diferenciación en productos (Bioengineering, Bellingham, IBERTEST).
- Permanencia en el mercado y solidez en relaciones con clientes y proveedores.

- Innovación en productos y servicios.

Encuestas y Hallazgos

Los hallazgos de las encuestas a empleados, clientes y proveedores proporcionan valiosos insights sobre las áreas de mejora y las fortalezas de INSYMED. A continuación, se presentan los principales hallazgos y su impacto en el plan estratégico.

Encuesta a Empleados

Principales Hallazgos:

- **Satisfacción Laboral:** La mayoría de los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, pero identificaron áreas de mejora en la comunicación interna.
- **Capacitación y Desarrollo:** Los empleados expresaron la necesidad capacitación y desarrollo profesional.
- **Procesos Internos:** Se identificaron ineficiencias en los procesos internos.
- **Cultura Organizacional:** Hay un fuerte sentido de pertenencia, pero se necesita fomentar más la innovación y la colaboración.

Impacto en el Plan Estratégico:

- **Capacitación y Desarrollo:** Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional.
- **Eficiencia Operativa:** Optimizar los procesos internos y mejorar la gestión de la cadena de suministro.

- **Cultura Organizacional:** Promover una cultura de innovación y trabajo en equipo.

Encuesta a Clientes

Principales Hallazgos:

- **Satisfacción del Cliente:** Los clientes están satisfechos con la calidad de los productos, pero hay quejas sobre los tiempos de entrega y el servicio postventa.
- **Expectativas del Producto:** Los clientes valoran los productos innovadores y de alta tecnología.
- **Atención al Cliente:** Se identificó la necesidad de mejorar la atención al cliente.

Impacto en el Plan Estratégico:

- **Mejora del Servicio:** Implementar servicios de atención al cliente personalizados y herramientas digitales.
- **Innovación:** mantenerse a la vanguardia con productos innovadores y de alta calidad.
- **Tiempos de Entrega:** Optimizar la cadena de suministro para reducir los tiempos de entrega.

Encuesta a Proveedores

Principales Hallazgos:

- **Relación con INSYMED:** Los proveedores tienen una buena relación con INSYMED, pero mencionaron la necesidad de mejorar la gestión de pedidos y pagos.
- **Calidad y Confianza:** Los proveedores valoran la calidad y confianza de INSYMED como socio comercial.
- **Comunicación y Coordinación:** Se necesita mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores.

Impacto en el Plan Estratégico:

- **Gestión de Proveedores:** Establecer relaciones sólidas y mejorar la gestión de pedidos y pagos.
- **Comunicación:** Mejorar la comunicación y coordinación con los proveedores para asegurar la calidad y mejora en tiempos de entrega.

Consolidación de Estrategias

A partir de las herramientas utilizadas surgen diferentes estrategias las que son consolidadas y organizadas para vincularlas al Plan de Direccionamiento:

- **Estrategias Corporativas:** Alianzas estratégicas con proveedores y clientes clave, Desarrollo de una unidad de negocio = Servicio post-venta
- **Estrategias Competitivas:**
Enfoque y fortalecimiento de las ventajas tecnológicas y de innovación, fidelización de clientes, fortalecimiento del servicio de soporte técnico
- **Estrategias Operativas:** Mejora en la logística para mejora de la eficiencia operativa, optimización de recursos, programas de capacitación, innovación en el servicio al cliente.

Propuesta Estratégica - INSYMED

Misión

INSYMED, compañía dedicada a proporcionar soluciones de alta tecnología para laboratorios industriales, docencia e investigación, impulsada por la innovación y la calidad. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios excepcionales que superen sus expectativas y mejoren la eficiencia de sus operaciones.

Visión

En el 2030, INSYMED ser reconocida como líderes en el mercado de equipos para laboratorio industrial, distinguiéndonos por nuestra excelencia en productos innovadores y servicios de alta calidad. Buscamos ser el socio preferido de nuestros clientes, estableciendo relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza, la integridad y el compromiso con la excelencia.

Valores:

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares internacionales y superando las expectativas de nuestros clientes.

Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales.

Orientación al Cliente: Ponemos las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, brindando soluciones personalizadas y un servicio excepcional.

Innovación: Fomentamos la creatividad y la innovación en todos los aspectos de nuestro negocio, buscando continuamente nuevas formas de mejorar y adaptarnos a un entorno en constante cambio.

Colaboración: Valoramos nuestro equipo humano de trabajo, tanto dentro de nuestra organización como con nuestros socios y clientes, para lograr resultados exitosos y sostenibles.

Responsabilidad Social y Ambiental: Nos comprometemos a operar de manera responsable, minimizando nuestro impacto ambiental y contribuyendo positivamente al bienestar de la sociedad y las comunidades en las que operamos con aliados estratégicos alineados con nuestra cultura.

Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos alineados con la misión, visión y valores de la empresa.

1. Incrementar los ingresos y mejorar la rentabilidad

Con el fortalecimiento de la Gestión financiera y la resiliencia empresarial aprovechando la posición y experiencia en el mercado.

Iniciativas:

Optimizar los procesos financieros para reducir costos y aumentar la eficiencia, diversificar los ingresos a través de la expansión de mercados o líneas de productos, establecer un fondo de reserva para hacer frente a crisis económicas o eventos inesperados y diversificar

fuentes de financiamiento mediante alianzas estratégicas con proveedores confiables y clientes clave.

2. Desarrollar y mantener la ventaja competitiva basada en la innovación continua en productos y servicios

Insymed ha identificado la diferenciación por innovación como un objetivo estratégico clave para fortalecer su posición en el mercado de equipos para laboratorio. Esta estrategia se basa en la capacidad de la empresa para ofrecer productos únicos y de alta calidad que satisfacen las necesidades específicas de sus clientes.

En un mercado altamente competitivo, la capacidad de innovar y ofrecer productos diferenciados es crucial para atraer y retener clientes. Insymed se enfocará en la innovación de sus productos representados, como los bioreactores de Bioengineering, los refractómetros de Bellingham y las máquinas universales de ensayo de IBERTEST.

La personalización y la atención a las necesidades específicas de los clientes pueden diferenciar a Insymed de los competidores que ofrecen una oferta más genérica.

Iniciativas:

Mantener el portafolio de productos con innovaciones tecnológicas, personalizar servicios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes, y establecer alianzas con fabricantes de renombre para introducir productos exclusivos.

3. Aumentar la cuota de mercado y la satisfacción del cliente a través de estrategias de marketing efectivas.

Iniciativas:

- Campañas de marketing digital para aumentar la visibilidad de los productos.

- Marketing de Contenidos, desarrollar y compartir contenido relevante y valioso para atraer y retener a un público claramente definido en webinars y estudios de caso que destaquen las ventajas y aplicaciones de los productos.
- Fidelización de Clientes, con programas de lealtad.
- Realizar encuestas de satisfacción y seguimiento post-venta para mejorar la experiencia del cliente.
- Participación en Ferias y Eventos.

4. Implementar la unidad de gestión de riesgos con el monitoreo continuo de los riesgos financieros y operativos.

Iniciativas:

- Optimizar el flujo de efectivo con prácticas eficientes de gestión de efectivo y cobranza para mejorar la liquidez y reducir los riesgos financieros.
- Diversificar fuentes de financiamiento con opciones de financiamiento, como préstamos bancarios, inversores externos o programas gubernamentales.
- Mejorar la rentabilidad al identificar y priorizar los productos y servicios más rentables, así como optimizar los procesos internos para reducir costos y aumentar márgenes.
- Establecer un fondo de reserva para hacer frente a crisis económicas.

Estrategias y Acciones

Diferenciación por Innovación

Mantenerse a la vanguardia con nuevos productos y tecnologías o servicios innovadores que se diferencien de la competencia y agreguen valor para competir de manera más efectiva. Con enfoque en segmentos específicos del mercado donde la empresa pueda diferenciarse y concentrar los esfuerzos de manera eficiente.

Ventaja competitiva: producto, equipos especializados de alta tecnología.

Desarrollar Alianzas Estratégicas

Establecer colaboraciones con proveedores locales como laboratorios de calibración con quienes mantiene relación de servicios acreditados de calibración, con empresas que complementan las capacidades y recursos de Insymed para acceder a nuevos mercados o desarrollar proyectos y servicios conjuntos en los que complementa su capacidad técnica y financiera.

Ventaja competitiva: relaciones sólidas y de confianza con proveedores, clientes y distribuidores.

Mejorar la eficiencia operativa con la optimización de procesos y recursos

A fin de compensar las limitaciones financieras y de recursos de una Mipyme. Desarrollar e Implementar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando de Control que incluya iniciativas y KPIs dentro de un plan de Direccionamiento que mida la eficiencia de la operación y el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Ventaja competitiva: Adaptabilidad y agilidad en la toma de decisiones

Desarrollar relaciones sólidas con proveedores y clientes clave

Con enfoque en la atención y satisfacción del cliente como una ventaja competitiva clave, lo que puede ayudar a construir relaciones sólidas y a generar recomendaciones positivas, incluso en mercados con competidores más grandes y en la expansión de mercado local o en la región Latam.

Ventaja competitiva: Relaciones solidadas y duraderas con clientes claves del sector.

Implementar Unidad de Gestión del Riesgo

Iniciativas:

- Desarrollar planes para reducir progresivamente la necesidad de financiamiento externo, enfocándose en mejorar la rentabilidad y generar capital interno.
- Implementar controles internos sólidos con procedimientos eficientes para la gestión financiera con presupuestos detallados, seguimiento de gastos y análisis de rentabilidad por producto o servicio.
- Diversificar riesgos cambiarios utilizando instrumentos financieros para mitigar los riesgos asociados con la volatilidad de la TRM.
- Planificación financiera a largo plazo desarrollando estrategias de planificación financiera a largo plazo teniendo en cuenta escenarios adversos, como fluctuaciones económicas o cambios en las políticas de gobierno.
- Seguro y gestión de riesgos con la contratación de seguros adecuados para protegerse contra riesgos específicos, como daños a equipos, interrupciones en la cadena de suministro o litigios legales.

Implementación Y Control

Finalmente, Grant (2019) aborda la implementación y el control de la estrategia utilizando el Balanced Scorecard (BSC), es la estructura que traduce la estrategia en métricas de desempeño en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El BSC permite monitorear y ajustar continuamente la estrategia para garantizar que se alinee con los objetivos empresariales a largo plazo, documentado en el Plan estratégico, un documento para comunicarlo a nivel organizacional y explicar cómo se planea ejecutar la estrategia.

Esta propuesta se plasma en el documento “Plan de Direccionamiento Estratégico”, que se presenta en el siguiente capítulo, socializado con las Directivas y equipo de trabajo.

Plan Estratégico de INSYMED

INSYMED, una empresa MiPyme colombiana dedicada a la importación y comercialización de equipos de alta tecnología para los laboratorios de control de calidad e investigación en la industria. Con 20 años en el mercado ha enfrentado desafíos financieros, administrativos y del entorno, como la incertidumbre política, la alta inflación, la volatilidad de la tasa de cambio.

Objetivos estratégicos

El Plan de Direccionamiento Estratégico se basa en sus ventajas competitivas y se enfoca en la diferenciación por producto, la permanencia en el mercado, la innovación en productos y servicios y el fortalecimiento de relaciones sólidas.

Con los hallazgos obtenidos se consolidan los Objetivos estratégicos de la Organización desde las Perspectivas financiera, cliente, procesos internos y organizacional con las iniciativas y KPIs para el monitoreo del avance del Plan de Direccionamiento.

Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Incrementar la rentabilidad mediante la diferenciación de productos y la eficiencia operativa.

Iniciativas:

- Optimizar la cadena de suministro.
- Diversificar las fuentes de ingresos con nuevos productos y servicios.
- Monitorear y ajustar precios estratégicamente.
- Diversificar las fuentes de financiamiento.

KPIs:

- Rentabilidad
- ROI (Retorno de la inversión).

Objetivo 2: Incrementar los ingresos recurrentes y la rentabilidad de la línea de Servicio de mantenimiento y Calibraciones un 50% por año.

Iniciativas:

- Desarrollar un Plan de mantenimiento preventivo
- Implementar un CRM para seguimiento clientes

KPIs:

- Tasa de retención de clientes por servicios de mantenimiento
- Utilidad bruta de la línea de servicio

Perspectiva Cliente

Objetivo 1: Incrementar la Cuota de Mercado y mejorar satisfacción al cliente por innovación en productos y servicios

Meta: Incrementar la cuota de mercado en un 10% anual hasta el quinto año.

Iniciativas:

- Diferenciación de producto con lanzamientos de productos de alta calidad e innovadores
- Programas de seguimiento post- venta

KPIs:

- Índice de Satisfacción del Cliente

Implementación a partir del segundo semestre.

- Tasa de retención de clientes
- Tasa de innovaciones en producto y servicios

Objetivo 2: Incrementar la base de clientes

- Campañas de marketing digital para atraer nuevos clientes

KPIs:

- % Clientes nuevos

Objetivo 3: Mejorar la experiencia cliente.

Iniciativas:

- Servicio de atención personalizada a clientes.
- Plataformas digitales.
- Campañas de marketing digital para mantener a los clientes informados y comprometidos.

KPIs:

- Índice de retención de cliente, incrementarla 25% por año

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo 1: Optimizar la eficiencia operativa y fomentar la innovación en los procesos internos.

Iniciativas:

- Establecer relaciones sólidas con proveedores.
- Automatización de procesos con la implementación de sistemas de gestión de (CRM o ERP)
- Utilizar tecnología IoT para monitorear y controlar procesos en tiempo real

KPIs

- % Cumplimiento de pedidos
- Índice de eficiencia operativa
- % Transacciones en CMR
- % Personas capacitadas

Perspectiva Organizacional

Objetivo 1: Aumentar la capacitación y desarrollo del personal, promoviendo la cultura de la innovación.

Iniciativas:

- Programas de capacitación y desarrollo
- Cultura organizacional enfocada al aprendizaje y la innovación

KPIs

- Empleados capacitados
- Índice de satisfacción laboral

Objetivo 2: Implementar la Unidad de Gestión del riesgo

Iniciativas:

- Sistema de Gestión del Riesgo
- Auditorías internas periódicas

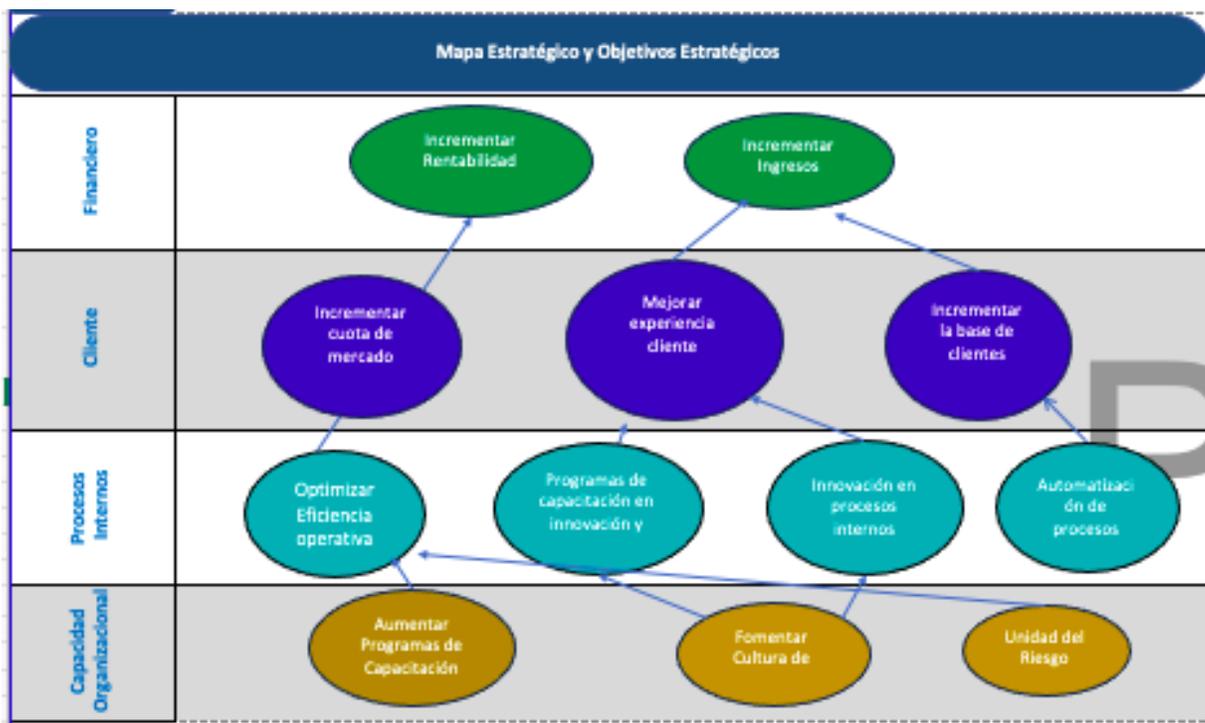
KPIs:

- Número de riesgos identificados y mitigados

Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos planteados están alineados con la misión, visión y valores de la empresa y organizados en un mapa estratégico que involucra a los actores y cada perspectiva.

Figura 17 Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

El BSC se utiliza en la implementación del plan de direccionamiento estratégico, ya que supervisa y mide el progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos y asegura que todas las áreas clave de la organización se alinean con la estrategia general.

El BSC es una herramienta de gestión que complementa al plan de direccionamiento estratégico y se constituye en un marco para medir y gestionar el desempeño estratégico.

Figura 18

BSC

BSC						
Key Performance Indicators (KPIs)	Programación Metas					Iniciativas
	2025 - 2026	2027	2028	2029	2030	
Rentabilidad	15% por año	15%	15%	15%	15%	Optimizar la cadena de suministro Diversificar los Ingresos con productos y servicios innovadores Monitorear y ajustar precios estratégicamente Diversificar fuentes de financiamiento Plan de mantenimiento
ROI	7% por año	7%	7%	7%	7%	
Ingresos por Líneas de Servicios	50% por año	50%	50%	50%	50%	
Tasa de retención por servicios	15% por año	15%	15%	15%	15%	
Utilidad de la línea de servicios	35% por año	35%	35%	35%	35%	
Índice satisfacción del cliente (NPS)	10 % próximo periodo	10%	10%	10%	10%	Lanzamiento de productos + innovadores
%de retención clientes	10% próximo periodo	15%	15%	15%	15%	Servicios personalizados utilizando herramientas dig Plataforma digital para acceso a pedidos y soporte técnico en tiempo real
% de clientes por innovación	25% próximo periodo	25%	15%	15%	15%	
Número de clientes nuevos	25 % por año	25%	25%	25%	25%	Campañas de marketing en nuevos mercados
Índice de eficiencia operacional	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %	Establecer relación sólida con proveedores Implementación de SGC Programas de capacitación y desarrollo Automatización de procesos clave
% personal capacitado	>75 %	>75%	>75 %	>75 %	>75 %	
% Transacciones en CMR	>85%	90%	95%	100%	100%	
% Cumplimiento de pedidos	>75%	>90 %	>90%	>90%	>90%	
Número empleados capacitados	50% año	75%	100%	100%	100%	Procesos de capacitación de empleados Sistema de Gestión del riesgo Cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación
Índice satisfacción laboral	>75 %	>75%	>75 %	>75 %	>75 %	
Número de riesgos identificados						
Número de riesgos mitigados						Auditorías periódicas internas

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Implementación de Iniciativas

Road Map					
Iniciativas	Implementación				
	Programa	2026	2027	2028	2029
Optimizar la cadena de suministro					
Diversificar los Ingresos con productos y servicios innovadores					
Monitorear y ajustar precios estratégicamente					
Diversificar fuentes de financiamiento					
Plan de mantenimiento					
Lanzamiento de productos + innovadores					
Servicios personalizados utilizando herramientas digitales					
Plataforma digital para acceso a pedidos y soporte técnico en tiempo real					
Campañas de marketing en nuevos mercados					
Establecer relación sólida con proveedores					
Implementación de SGC					
Programas de capacitación y desarrollo					
Automatización de procesos clave					
Procesos de capacitación de empleados					
Sistema de Gestión del riesgo					
Cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación					
Auditorías periódicas internas					

Fuente: Elaboración propia

El Plan Estratégico se consolida de una manera clara para presentarlo a la Organización.

Anexo 8. PLAN ESTRATÉGICO INSYMED

PLAN ESTRATÉGICO INSYMED											
Mapa Estratégico					BSC						
Visión											
Misión											
Mapa Estratégico y Objetivos Estratégicos					Key Performance Indicators (KPIs)		Programación Metas			Iniciativas	
							2025 - 2026			Programa	
							2027			2028	
							2029			2030	
							2026			2027	
Financiero	Incrementar Rentabilidad	Incrementar Ingresos	Rentabilidad		15% por año	15%	15%	15%	15%	15%	Optimizar la cadena de suministro
			ROI	7% por año	7%	7%	7%	7%	Diversificar los ingresos con productos y servicios innovadores		
Financiero	Incrementar Ingresos	Mejorar experiencia cliente	Ingresos por Línea de Servicios		50% por año	50%	50%	50%	50%	50%	Monitorizar y ajustar precios estratégicamente
			Tasa de retención por servicios	15% por año	15%	15%	15%	15%	Identificar fuentes de financiamiento		
Financiero	Incrementar Ingresos	Incrementar la base de clientes	Utilidad de la línea de servicios		35% por año	35%	35%	35%	35%	35%	Plan de mantenimiento
			Indice satisfacción del cliente (NPS)	10 % próximo periodo	10%	10%	10%	10%	Lanzamiento de productos e innovaciones		
Cliente	Incrementar cuota de mercado	Mejorar experiencia cliente	Tasa retención clientes		10% próximo periodo	15%	15%	15%	15%	15%	Servicios personalizados utilizando herramientas digitales
			% de clientes por innovación	35% próximo periodo	25%	15%	15%	15%	15%	Plataforma digital para acceso a pedidos y soporte técnico en tiempo real	
Cliente	Incrementar la base de clientes	Optimizar eficiencia operativa	Número de clientes nuevos		25 % por año	25%	25%	25%	25%	25%	Campañas de marketing en nuevos mercados
			Indice de eficiencia operativa	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %	Establecer relación sólida con proveedores		
Proceso Interno	Optimizar eficiencia operativa	Programas de capacitación en innovación y	% personal capacitado		75%	75%	75%	75%	75%	75%	Implementación de SOC
			Innovación en procesos internos	% Transparencia en datos	95%	95%	95%	100%	100%	Programas de capacitación y desarrollo	
Proceso Interno	Programas de capacitación en innovación y	Innovación en procesos internos	% Cumplimiento de pedidos		>95%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	Automatización de procesos clave
			Automatización de procesos	Número de riesgos identificados	50% año	75%	100%	100%	100%	Procesos de capacitación de empleados	
Capacidad Organizacional	Aumentar Programas de Capacitación	Fomentar Cultura de	Número empleados capacitados		50% año	75%	100%	100%	100%	100%	Sistema de Gestión del riesgo
			Unidad del Riesgo	Indice satisfacción laboral	>75 %	>75%	>75 %	>75 %	>75 %	>75 %	Cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación
Valores					Calidad . Integridad . Enfoque al cliente . Innovación . Trabajo en equipo / Colaboración . Responsabilidad social y ambiental						

Conclusiones

El Plan de Direccionamiento Estratégico de INSYMED, una MiPYME con una posición en el mercado y desafíos financieros se basa en tres estrategias pilares a desarrollar:

Una estrategia de Diferenciación en productos especializados innovadores vía penetración en el mercado en un segmento específico en el que proporcione valor agregado significativo a un grupo particular de clientes y buscar formas de diferenciar sus productos o servicios con la innovación tecnológica.

El Plan estratégico de INSYMED está diseñado para fortalecer su posición en el mercado mediante la diferenciación, la eficiencia, la innovación y la satisfacción al cliente. Este enfoque le permitirá a INSYMED superar las limitaciones asociadas al tamaño de empresa MiPyme y aprovechar las oportunidades del mercado como también mitigar sus debilidades, capitalizar oportunidades y enfrentar amenazas existentes. Estas estrategias deben ser adaptadas y ajustadas a las circunstancias específicas y recursos disponibles de la empresa en una revisión continua que debe incluir una Gestión del riesgo ante el entorno VUCA en el que se encuentra, garantizando un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera.

La implementación de estas estrategias contribuirá al logro de los objetivos estratégicos planteados:

- Incremento de la rentabilidad y eficiencia financiera con la implementación de un sistema de gestión financiera y la diversificación de fuentes de financiamiento.
- Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente, con la implementación de KPIs que aseguren el cumplimiento de los objetivos

- Optimización de procesos internos con la implementación de sistemas de gestión de la calidad que mejore la eficiencia operativa y reduzca los errores y reprocesos.
- Fomento de programas de capacitación continua que fortalezca la capacidad organizacional de INSYMED y promueva la cultura de innovación.

Identificación de las Ventajas Competitivas

INSYMED ha logrado diferenciarse de sus competidores a través de la innovación y la calidad de sus productos como los bioreactores de Bioengineering, los refractómetros de Bellingham y las máquinas de ensayo de IBERTEST.

La empresa ha establecido relaciones sólidas con clientes y proveedores, que ha permitido mejorar su posición en el mercado y asegurar la continuidad de sus operaciones.

Impacto en la Rentabilidad

La competencia y la imitación de productos han afectado la rentabilidad de INSYMED, pero las estrategias implementadas como la diferenciación por características de producto, la innovación y la mejora de la calidad, han mitigado estos efectos y fortalecido la posición de la empresa en el mercado.

Limitaciones de la Investigación

Disponibilidad de Datos: La investigación está limitada por la disponibilidad de información y acceso de datos específicos del mercado y la competencia, esto afecta la precisión del análisis

Alcance, no refleja completamente las tendencias a largo plazo en la industria de equipos de laboratorio, en un entorno de incertidumbre y alta velocidad de cambios tecnológicos.

Los Resultados de la investigación está centrada en INSYMED, los resultados y conclusiones corresponden a esta empresa sin generalizarla al sector.

Posibles Investigaciones Futuras

Realizar un estudio comparativo más amplio entre varias empresas del sector para identificar ventajas y estrategias en diferentes contextos.

Aportes Prácticos y Teóricos

Aportes Prácticos

Es un marco estratégico claro y específico para la mejora de la competitividad y eficiencia de Insymed.

Sugiere la implementación de iniciativas de innovación en producto y satisfacción del cliente como también de la Gestión del riesgo.

Proporciona herramientas y KPIs específicos para medir el avance y el éxito de las estrategias implementadas.

Aportes Teóricos:

Amplía el conocimiento sobre la gestión estratégica en empresas que comercializan equipos de laboratorio de alta tecnología, aplicable en empresa Mipymes.

Apoya la teoría de Porter sobre la competencia y la imitación, proporcionando un caso práctico.

Ofrece literatura sobre la aplicación del modelo de perspectivas equilibradas (Balanced Scorecard) en MiPymes, demostrando su efectividad en el contexto de INSYMED.

Referencias

(coord.), M. D. (202). *"Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento"*. Santiago, Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Docuemtnos de proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1).

(coords.), M. D. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento"*. Santiago, Comisión Económica para América LATina y el caribe (CEPAL): Docuemtnos de proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1).

ACOPI. (2022). *Encuesta de desempeño Empresarial - 4to Trimestre de 2022*. Bogotá.

Ansoff, H. I. (1987). The concept of corporate strategy.

Bernal, M. E. (2016). La Innovación Social en América Latina y el Caribe. *Innovación Social en Latinoamérica*.

CEPAL. (2020). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento"*. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el caribe (CEPAL): Documentos de proyectos.

Colombia productiva. (4 de julio de 2022). Obtenido de colombiaproductiva.com:

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/tips-de-productividad/diez-errores-comunes-en-las-pymes-que-las-hacen-me>

Colombia productiva. (4 de Julio de 2022). Obtenido de colombiaproductiva.com:

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/tips-de-productividad/diez-errores-comunes-en-las-pymes-que-las-hacen-me>

Colombia Productiva. (4 de Julio de 2022). Obtenido de colombia productiva.com:

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/tips-de-productividad/diez-errores-comunes-en-las-pymes-que-las-hacen-me>

DANE. (2024). *Encuesta de Micronegocios*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

DIAN. (2024). *Coordinación de Estadística Tributaria y de Comercio Exterior, 2024*. Obtenido

de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Tablero-de-estadisticas-de-comercio-exterior.aspx>

(2019). *El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes*.

(2019). *El poder de lo pequeño: Hay que activar el potencial de las pymes*.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). John Wiley & Sons.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, VOL. 471 (1), 307-338.

Henry, M. (1994). Mintzberg Henry .

Hernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*. 170-191.

(2016). *Informe y dinámicas de producción y comercio exterior de pymes manufactureras.*

Bogotá.

Kaplan, R. S. (1992). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica.

HBR.

Kaplan, R. S. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection. Harvard*

Business Review Press.

Kirchmer, M. (2018). Enabling high performance in the digital age From Europe to Australia,

Industry 4.0 requires the discipline of business process management 4.0 .

Landau, P. (2018). *Strategic Planning in Business.* Obtenido de

<https://www.projectmanager.com/blog/strategic-planning-in-business>

Marcela Eslava John Haltiwanger, A. K. (2004). THE EFFECT OF STRUCTURAL REFORMS

ON PRODUCTIVITY AND PROFITABILITY ENHANCING REALLOCATION:

EVIDENCE FROM COLOMBIA . *National bureau of economics research*, 1-49.

Minstzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategy Planning: Reconceiving Roles for Planning,*

Plans, Planners. New York: Free Press, 1994.

Nickols, F. (2016). *Strategy, Definitions & Meanings.*

Organización Internacional del trabajo. (Octubre de 2019). *Infostories.* Obtenido de

Organización Internacional del trabajo: <https://www.ilo.org/infostories/es->

[ES/Stories/Employment/SMEs#intro](https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro)

Porter, M. &. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism. *Harvard Business*

Review, 1-17.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, no 2, 137-145.

Porter, M. (1986). *Competitive Strategy*.

Porter, M. (1987). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (2004). Cadena de valor. México. *CECSA*.

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Review, Harvard Business*.

Porter, M. E. (1996). What is the strategy. *Harvard Business Review*, 1-19.

Porter, M. E. (2009). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business School*.

Programa de Transformación Productiva. (2017). *Informe de dinámicas de producción y comercio exterior de pymes manufactureras*. Bogotá.

santamaría, I. F. (2009). *Manual Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. San Salvador.

Schmitz, H. (1992). Industrial districts: model and reality in Baden-Wurtemberg, Germany. *Industrial districts and local economic regeneration*, 87-121.

SOCIAL, M. D. (2022). fabricación de reactores.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20No.%20335%20de%202022.pdf.

Spath, B. (1993). Small firms and development in Latin America: the role of the institutional environment, human Resources and industrial relations”. *International Institute for Labour Studies*.

Steiner, G. (1979). Planificación Estratégica.

Sundstrom, & Eric, e. a. (2000). *Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. Group dynamics: theory, research and practice 4.1.*

Von Clausewitz, C. (2015). De la guerra. *Ediciones Obelisco*.

Anexos

Anexo 1 Percepción De Clientes / Proveedores / Colaboradores

Anexo 2 Cuota de Mercado

Anexo 3 DIAN

Anexo 4 Cuota de Mercado INSYMED

Anexo 5 Herramienta PESTEL- INSYMED

Anexo 6 Herramienta 5 Fuerzas, MEFE y MEFI- INSYMED

Anexo 7 Competencias

Anexo 8 Plan Estratégico - INSYMED

Encuesta - Satisfacción y Percepción de Ventajas competitivas

The respondent's email (ciroasm@gmail.com) was recorded on submission of this form.

Indica Nombre, empresa y cargo *

Ciro A Sánchez

Qué productos ha adquirido con Insymed *

- Refractómetros y Polarímetros
- Bioreactores
- Máquinas y equipos para ensayos
- Equipos generales laboratorio

Cómo califica la calidad de los productos Insymed *

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

Qué tan satisfecho está con el rendimiento de los equipos? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de los productos Insymed? *

- Calidad del producto
- Innovación tecnológica
- Servicio al cliente
- Precio
- Marca
- Otra (especificar)

Qué tan importante es la innovación tecnológica en los productos Insymed? *

- Nada importante
- Poco importante
- Indiferente
- Importante
- Muy importante

Cómo califica la relación calidad - precio *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Qué tan satisfecho está con el servicio post venta de Insymed

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Qué mejoras en producto o servicio sugiere?

Transformación Digital

Recomendaría Insymed a otra empresa?

- Definitivamente sí
- No estoy seguro / a
- Definitivamente No

This form was created inside of Instrumentos y Mediciones Industriales.

Google Forms

Encuesta - Satisfacción y Percepción de Ventajas competitivas

The respondent's email (juan.ricardo.castano@gmail.com) was recorded on submission of this form.

Indica Nombre, empresa y cargo *

Juan Ricardo Castaño laboratorios SFC Ltda gerente de ingeniería

Qué productos ha adquirido con Insymed *

- Refractómetros y Polarímetros
- Bioreactores
- Máquinas y equipos para ensayos
- Equipos generales laboratorio

Cómo califica la calidad de los productos Insymed *

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

Qué tan satisfecho está con el rendimiento de los equipos? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de los productos Insymed? *

- Calidad del producto
- Innovación tecnológica
- Servicio al cliente
- Precio
- Marca
- Otra (especificar)

Qué tan importante es la innovación tecnológica en los productos Insymed? *

- Nada importante
- Poco importante
- Indiferente
- Importante
- Muy importante

Cómo califica la relación calidad - precio *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Qué tan satisfecho está con el servicio post venta de Insymed

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Qué mejoras en producto o servicio sugiere?

Mayor capacidad de respuesta en servicio

Recomendaría Insymed a otra empresa?

- Definitivamente sí
- No estoy seguro / a
- Definitivamente No

This form was created inside of Instrumentos y Mediciones Industriales.

Google Forms

Encuesta - Satisfacción y Percepción de Ventajas competitivas

The respondent's email (luis.gutierrez@vecol.com.co) was recorded on submission of this form.

Indica Nombre, empresa y cargo *

Luis Gutiérrez, Director Proyectos Ingenieria

Qué productos ha adquirido con Insymed *

- Refractómetros y Polarímetros
- Bioreactores
- Máquinas y equipos para ensayos
- Equipos generales laboratorio

Cómo califica la calidad de los productos Insymed *

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

Qué tan satisfecho está con el rendimiento de los equipos? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de los productos Insymed? *

- Calidad del producto
- Innovación tecnológica
- Servicio al cliente
- Precio
- Marca
- Otra (especificar)

Qué tan importante es la innovación tecnológica en los productos Insymed? *

- Nada importante
- Poco importante
- Indiferente
- Importante
- Muy importante

Cómo califica la relación calidad - precio *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Qué tan satisfecho está con el servicio post venta de Insymed

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Qué mejoras en producto o servicio sugiere?

Impulsar aún más la formación al equipo técnico del cliente

Recomendaría Insymed a otra empresa?

- Definitivamente sí
- No estoy seguro / a
- Definitivamente No

This form was created inside of Instrumentos y Mediciones Industriales.

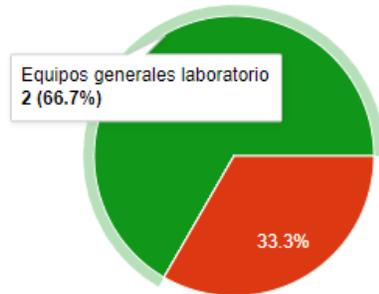
Google Forms

Encuesta - Satisfacción y Percepción de Ventajas competitivas

Qué productos ha adquirido con Insymed

 Copy

3 responses

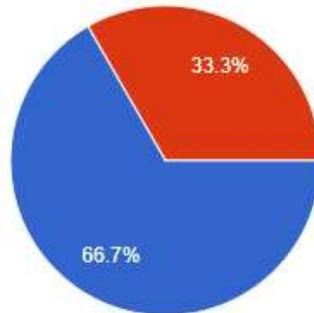


- Refractómetros y Polarímetros
- Bioreactores
- Máquinas y equipos para ensayos
- Equipos generales laboratorio

Cómo califica la calidad de los productos Insymed



3 responses

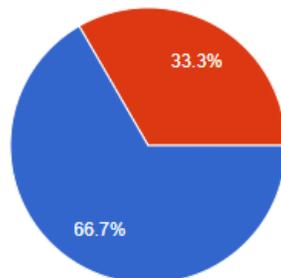


- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

Qué tan satisfecho está con el rendimiento de los equipos?

 Copy

3 responses

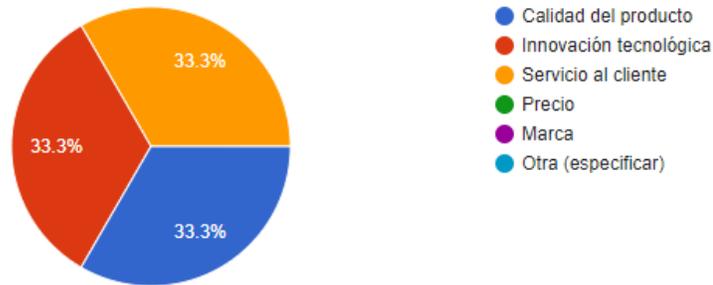


- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de los productos Insymed?

[Copy](#)

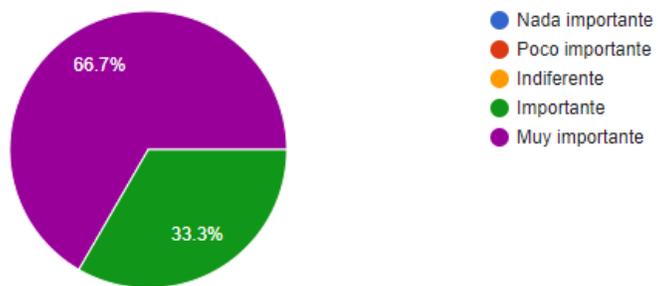
3 responses



Qué tan importante es la innovación tecnológica en los productos Insymed?

[Copy](#)

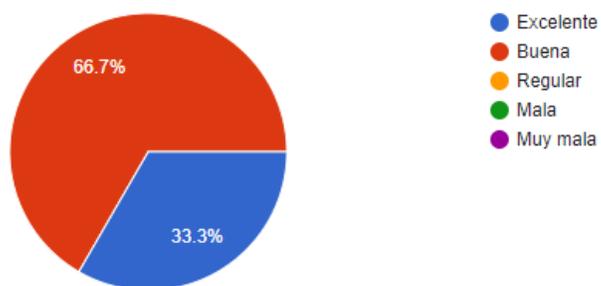
3 responses



Cómo califica la relación calidad - precio

[Copy](#)

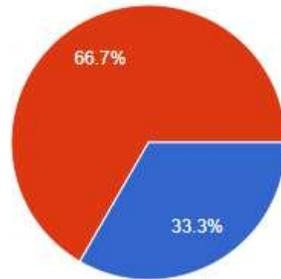
3 responses



Qué tan satisfecho está con el servicio post venta de Insymed

 Copy

3 responses



- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Qué mejoras en producto o servicio sugiere?

3 responses

Transformación Digital

Mayor capacidad de respuesta en servicio

Impulsar aún más la formación al equipo técnico del cliente

Recomendaría Insymed a otra empresa?

 Copy

3 responses



- Definitivamente sí
- No estoy seguro / a
- Definitivamente No

Encuesta - Satisfacción y Percepción de Ventajas competitivas

* Indicates required question

1. Email *

2. Indica Nombre, empresa y cargo *

3. Qué productos ha adquirido con Insymed *

Mark only one oval.

- Refractómetros y Polarímetros
- Bioreactores
- Máquinas y equipos para ensayos
- Equipos generales laboratorio

4. Cómo califica la calidad de los productos Insymed *

Mark only one oval.

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

5. Qué tan satisfecho está con el rendimiento de los equipos? *

Mark only one oval.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

6. Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de los productos Insymed? *

Mark only one oval.

- Calidad del producto
- Innovación tecnológica
- Servicio al cliente
- Precio
- Marca
- Otra (especificar)

7. Qué tan importante es la innovación tecnológica en los productos Insymed? *

Mark only one oval.

- Nada importante
- Poco importante
- Indiferente
- Importante
- Muy importante

8. Cómo califica la relación calidad - precio *

Mark only one oval.

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

9. Qué tan satisfecho está con el servicio post venta de Insymed

Mark only one oval.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

10. Qué mejoras en producto o servicio sugiere?

11. Recomendaría Insymed a otra empresa?

Mark only one oval.

- Definitivamente sí
- No estoy seguro / a
- Definitivamente No

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Matriz comparativa de Refractómetros				
CARACTERÍSTICA	Bellingham+Stanley INSYMED	METTLER Precisur	ATAGO Equipos y Laboratorios	SMITH+HAENS Lanzetta Rengifo
Modelo	RFM340	R4	RX-5000i	VariRef B
Rango de medición (RI)	1,32000 - 1,58000	1,32000 - 1,58000	1.324200 a 1.580000	1.2900 – 1.5800 RI
Rango de medición (Brix)	0 - 100	0 - 100	0 - 100	1 - 100
Precisión	± 0,00002	0,00002	± 0.00004	± 0.00002 RI
Precisión	± 0,010	0,014 %	0.03%	0.02%
Resolución	0,000001	0,000001	0.000001	0.00001
Temperatura de trabajo	0 °C /10°C - 70°C	5 °C – 75 °C		5 °C to 100 °C
Control de temperatura	Peltier	Peltier	Peltier	Peltier
Conectividad	3 x USB (A), 1 x Ethernet, RS232 mediante adaptador USB (accesorio opcional)	3 puertos host USB CAN (Multiple LevelSens), Cliente USB, Ethernet, HDMI (terminal), RS232	1 puerto USB Impresora Digital) RS-232C	Ethernet 10/100/1000, RS232, SH connector, USB,
Pantalla	Pantalla táctil de 7" a color	Pantalla táctil de 7" a color	Pantalla táctil	7" Touchscreen
Calibración	SI	SI	X	SI
Software	SI	SI	X	SI
Precio	12.000 USD	14.000 USD	18.311 USD	15.000 USD
Garantía	2 años	2 años	2 años	2 años
Servicio postventa	Incluido	incluido	Incluido	Incluido
Certificaciones	ISO 9001:2008, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2006	ISO9001	ISO9001	ISO9001
INNOVACIÓN	Desarrollo Sistema Peltier 2015	ISO9001	ISO9001	ISO9001
POR DESTACAR	Pertenece al Grupo Xylem, Xylem Analytics centrado en resolver los problemas hídricos más desafiantes y fundamentales del mundo.			

Matriz comparativa de Máquina Universal			
CARACTERÍSTICA	IBERTEST IBMU-4 INSYMED	MTS Dirimpex	INSTRON serie 6800 Nuevos Recursos
Capacidad de carga	hasta 3000 kN	hasta 3000 KN	hasta 3000 kN
Precisión	Clase 0,5	Clase 0,5	Clase 0,5
Velocidad de ensayo	0.0001 - 1000 mm/min	0.0001 - 3000 mm/min	0.0001 - 3000 mm/min
Software	WinTest 32	TestSuit	Bluehill
Versatilidad	Amplia gama de accesorios	Alta, personalizable y robusto	Alta, modular y adaptable
Precio	27.000 USD	30.000 USD	32.000 USD
Garantía	2 años	2 años	2 años
Servicio postventa	incluido	incluido	incluido
POR DESTACAR	Certificado de Innovación Tecnológica - Sistema de Validaciones In Situ		

902410

Matriz comparativa de Bioreactor			
CARACTERÍSTICA	Bioengineering AG INSYMED	Eppendorf RTL Representaciones	Applikon Intek Group
Modelo	RALF	Bioflow	
Volumen	0,5 - 5000 L		
Materiales de construcción	0 - 100	0 - 100	0 - 100
Controladores	Avanzados con PLC y SCADA	PLC y SCADA	PLC y SCADA
Interfaz de Usuario	Pantalla táctil	Pantalla táctil	Pantalla táctil
Automatización	Alta, configurable	Alta, configurable	Alta, configurable
Flexibilidad de configuración	Alta	Alta	Alta
Precio	Superior a la media	Medio Alto	Alto
Software	BioScada, intuitivo y personalizable	BioBLU, fácil de usar y robusto	Ez-Control, intuitivo y avanzado
Precio	27.000 USD	22.000 USD	25.000 USD
Garantía	2 años	2 años	2 años
Servicio postventa	Excelente, rápido y accesible	Bueno, opciones accesibles	Bueno, opciones accesibles

Certificaciones y Estándares	Cumple GMP, ISO, ISO 9001, ISO 3834-2	Cumple GMP, ISO	Cumple GMP, ISO
INNOVACIÓN	Innovación continua, nuevas tecnologías	Innovación continua, tecnologías avanzadas	Innovación continua, nuevas tecnologías
POR DESTACAR	BioCampus Multipilot en Straubing (Alemania), de la que Bioengineering AG es el proveedor de la pieza central. Compromiso con la Investigación y Desarrollo.	Fabricación de Bioreactores y Equipos generales para laboratorio. Ideal para laboratorio y aplicaciones pequeñas.	Fabricación de Bioreactores y Equipos generales para laboratorio. Amplia gama para investigación y producción.

Posición arancelaria		Importaciones totales Colombia		
		Desde el mundo	país representada	Importaciones IMI
Refractómetros	9027.89.10.00		Reino Unido	
Máquina Universal	9024.10.00.00		España	
Bioreactores	8419.20.00.00		Suiza	

Participación de INSYMED en Importaciones

Posición arancelaria	Descripción	Desde el mundo		Desde país representada		Importaciones IMI		Cuota mercado	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Refractómetros 9027.89.90.00	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos (por ejemplo, polarímetros, refractómetros, espectrómetros, aparatos de análisis de gases o humos); instrumentos y aparatos para medir o comprobar la viscosidad, la porosidad, la expansión, la tensión superficial o similares; instrumentos y aparatos para medir o controlar cantidades de calor, sonido o luz (incluidos exposímetros); microtomos	42.199	44.070	1.150	1.383	31	21	3%	2%
Máquina Universal 9024.80.00.00	Máquinas y aparatos para ensayos de dureza, tracción, compresión, elasticidad u otras propiedades mecánicas de materiales (por ejemplo: metal, madera, textil, papel, plástico).	4.372	3.616	124	458	20	44	16%	10%
Bioreactores 8419.20.00.00	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos Aparatos, dispositivos o equipos de laboratorio, aunque se calienten eléctricamente (excepto los hornos y demás aparatos de la partida 85.14), para el tratamiento de materias mediante operaciones que impliquen un cambio de temperatura, tales como calentamiento, cocción, torefacción, destilación, rectificación, esterilización, pasteurización, baño de vapor de agua, secado, evaporación, vaporización, condensación o enfriamiento, excepto los aparatos domésticos; calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos. Esterilizadores médicos, quirúrgicos o de laboratorio	4.911	5.361	4.911	5.361	560	5	11%	0,1%

Datos en miles
Moneda: USD

Importaciones Colombia con socio bilateral Reino Unido - Refractómetros y Polarímetros

ITC TRADE MAP

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas Más

Producto: 9027 - Polarímetros, refractómetros, espectrómetros, ...
País: Colombia
Socio: Todos
Importaciones: por país
Datos directos

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2022
Las importaciones de Colombia representan 0,2% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 43
La distancia media de los países proveedores es 8911 km y la concentración de mercado es de 0,16

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)*	Saldo comercial en 2022 (miles de USD)*	Participación de las importaciones para Colombia (%)	Cantidad importada en 2022	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2018-2022 (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2019-2022 (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2020-2022 (%)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales (%)	Participación de los socios en las importaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2018-2022 (%)	Distancia media entre los socios y todos los mercados importadores (km)	Concentración de las importaciones de los países socios (%)	Arancel medio estimado aplicado por Colombia (%)
Mundo		143.451	-139.061	100	1.192	Toneladas	120.346	3	4	4	100	5				
Estados Unidos de América		49.236	-48.918	34,3	281	Toneladas	175.217	6	3	16	1	18,7	4	8.374	0,08	0
China		17.890	-17.889	12,5	364	Toneladas	49.148	18	26	4	8	7,8	17	5.903	0,06	0
Alemania		16.468	-16.428	11,5	80	Toneladas	205.850	1	-3	-8	2	15,7	1	4.708	0,06	0
Japón		12.948	-12.892	9	68	Toneladas	190.412	-6	-1	14	4	8	1	6.827	0,13	0
Suiza		6.543	-6.516	4,6	22	Toneladas	297.409	6	-2	15	9	3,5	9	3.723	0,14	0
Brasil		5.162	-4.798	3,6	51	Toneladas	87.286	7	-5	23	10	3,4	12	1.974	0,08	0
Singapur		4.790	-4.621	3,3	15	Toneladas	313.333	-3	-6	-38	3	8,7	7	7.321	0,17	0
Reino Unido		3.886	-3.664	2,8	21	Toneladas	174.571	-2	12	-23	6	4,6	3	5.362	0,09	0

ITC TRADE MAP

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas Más

Producto: 902789 - Instrumentos y aparatos para análisis físic...
País: Colombia
Socio: Reino Unido
Importaciones: por producto
Productos en el arancel nacional

Comercio bilateral entre Colombia y United Kingdom
Instrumentos and apparatus for physical or chemical analysis, or for measuring or checking viscosity, porosity, expansion, surface tension or the like, or for measuring or checking quantities of heat, sound or light, n.e.s.
El código de producto seleccionado arriba fue creado en la revisión 2022 del SA.

Código del producto	Descripción del producto	Valor en 2021	Valor en 2022	Valor en 2023*	Valor en 2021	Valor en 2022	Valor en 2023
902789000	Instrumentos and apparatus for physical or chemical analysis, or for measuring or checking viscosity, ...	0	1.150	1.383	0	42.199	44.070
902789200	Instrumentos and apparatus for physical or chemical analysis, or for measuring or checking viscosity, ...	0	56	101	0	2.325	2.332
902789100	Instrumentos and apparatus for physical or chemical analysis, or for measuring or checking viscosity, ...	0	63	18	0	3.304	2.909

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2017.
Cálculos del ITC basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2019 y hasta enero de 2016.
Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE, hasta enero de 2016.
El comercio bilateral fue reportado por Colombia.
Las importaciones para Colombia fueron reportadas por Colombia.

Importaciones Colombia con socio bilateral Reino Unido - Máquinas Universales de Ensayos

ITC TRADE MAP

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas Más

Producto: 9024 - Máquinas y aparatos para ensayos de dureza...
País: Colombia
Socio: Todos
Importaciones: por país
Datos directos

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2022
Las importaciones de Colombia representan 0,2% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 49
La distancia media de los países proveedores es 8119 km y la concentración de mercado es de 0,2

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)*	Saldo comercial en 2022 (miles de USD)*	Participación de las importaciones para Colombia (%)	Cantidad importada en 2022	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2018-2022 (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2019-2022 (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2020-2022 (%)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales (%)	Participación de los socios en las importaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones entre 2018-2022 (%)	Distancia media entre los socios y todos los mercados importadores (km)	Concentración de las importaciones de los países socios (%)	Arancel medio estimado aplicado por Colombia (%)
Mundo		104.900	-104.900	100	80	Toneladas	1312,500	-6	-8	-30	100	5				
Estados Unidos de América		2.247	-2.223	38,1	13	Toneladas	172.846	-14	-24	30	1	27,4	-1	9.129	0,1	0
Italia		979	-979	16,6	21	Toneladas	46.819	14	11	54	5	5,2	-2	4.647	0,04	0
China		822	-820	14	31	Toneladas	26.516	23	16	88	4	7,7	11	5.917	0,04	5
Alemania		379	-378	6,4	3	Toneladas	128.333	-10	1	50	2	15,8	-6	5.028	0,06	0
Reino Unido		209	-209	3,0	2	Toneladas	104.900	-2	-7	-20	3	9	-1	5.963	0,07	0

EMPRESA	Producto competencia					
	Valor CIF USD	Cuota Mercado	Refractómetros	Bioreactores	Máquinas ensayos materiales	Equipos Laboratorio
Posición arancelaria	9.081.793	100%	9027.89.90.00	8419.20.00.00 8419.89.99.00 8419.89.10.00	9024.80.00.00	9031200000
Advanced Instruments Sas (Colombia)	72.877	1%				x
Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S.	Nr*	Nr*				x
Lanzetta Rengifo y Cia SAS (Colombia)	1.407.322	15%	X			X
Lab Brands S A S (Colombia)	3.318.244	37%	X			X
Dirimpex	1.198.449	13%			X	X
Nuevos Recursos	1.408.143	16%			X	X
Importechnical	154.484	2%			X	X
Instrumentación y Servicios SAS	50.964	1%			X	X
Precisur	572.810	6%				X
R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)	60.716	1%		X		X
INTEK GROUP	771.532	8%		X		X
Instrumentos & Mediciones Industriales SAS	66.253	1%	X	X	X	X

* Nr No registra

ANÁLISIS PESTEL

DESCRIPCIÓN:									
PERFIL PEST	FACTORES	IMPORTEANCIA	MUY NEGATIVO 1	NEGATIVO 2	INDIFERENTE 3	POSITIVO 4	MUY POSITIVO 5	IMPACTO	ACCIONES
POLÍTICOS	Tl.Ca	4						16	Alianzas con países de arancel 0 para importaciones
	Incertidumbre política	5						10	Cobertura Natural y negociaciones en moneda extranjera
	Políticas de comercio exterior	5						20	Expandir operación a mercados internacionales.
	Fomento a la Ciencia y a la Innovación	5						25	Manejarse en contacto con Cámaras de Comercio y Ministerios
	Políticas de estímulo a las Mypymes	4						20	Enfoque en Institutos de Investigación y Programas de Gobierno de estímulo a la Ciencia
ECONÓMICOS	Factores específicos de la industria	4						8	Acojerte a los Programas de Gobierno
	Cadena logística - costo	5						10	Optimizar el flujo de caja con la "Ley de Pagos en Plazos Justos".
	Asuntos generales de impuestos	5						5	Eficiencia operativa: consolidación de carga, manejo marítimo, manejo de tiempos.
	Alta inflación y altas tasas de interés	5						5	Revisión fiscal, alivios tributarios por inversión en innovación.
	TRM	5						5	Eficiencia operativa para optimizar costos y ajustar precios
SOCIAL	Cambios en estilo de vida	3						12	Coberturas financieras, contratos de futuros, opciones y swaps.
	Tendencias de innovación	5						25	Diversificar fuentes de ingreso: Mantenimientos, consumibles, cursos.
	Demografía	4						16	Negociación con proveedores en mejores términos y condiciones.
	Nivel de educación y capacitación técnica	2						8	El trabajo remoto demanda Tecnologías IoT como sistemas de monitoreo y conectividad de los equipos a la nube.
	Tendencia Ambiental	3						12	Cultura fuerte por la Innovación con equipos a la vanguardia
TECNOLOGICOS	Tasa de empleo, mano de obra calificada	5						10	Enfoque en áreas con mayor concentración de industria/universidades.
	Salud y Seguridad	3						12	Enfoque en el usuario de calidad, HD e innovación
	Desarrollos tecnológicos de competidores	4						20	Promoción de equipos conformidad ambiental y eficiencia energética.
	Desarrollo tecnológico de la industria	4						20	Fomentar programas carrera y capacitación especializada.
	Potencial de innovación	4						20	Resaltar la precisión, eficiencia y facilidad de uso como preferencias y expectativas de los clientes finales.
ECOLÓGICOS	Big Data y el IoT	4						20	Impulsar equipos seguros y conformidad en calidad y seguridad en el trabajo.
	Estímulo a la Ciencia e Innovación	4						20	Monitoreo continuo de los avances de la competencia
	Regulaciones ecológicas/ambientales	3						9	Monitoreo de las necesidades en el sector, inversión en tecnología, proyectos de investigación e innovación. Estímulos a la industria.
	Responsabilidad social	3						9	Impulsar productos con tecnologías IoT y tecnología BPM 4.0
	Cambio climático	3						9	Promocionar la medición y control de procesos en tiempo real, incorporando software para adquisición de data y toma de decisiones.
LEGALES	Consumo de energía	3						9	Alianzas con Universidades, Entidades promotoras (Procolombia, Impulsa) y Gremios.
	Legislación laboral	5						25	Alianzas con la industria e instituciones de investigación, speech comercial con énfasis en impacto y sostenibilidad ambiental.
	Regulación nacional	3						9	Destacar los dispositivos de control ambiental.
	Legislación internacional	3						9	Visibilizar la eficiencia energética de equipos. Declaración en la misión y destacarlos via website, portafolio de producto, etc.
	Exclusividad de representación y confiabilidad de la información	3						9	Indicar en la plataforma estratégica la integridad como valor en el cumplimiento de la legislación y políticas de desempeño
TOTAL FACTORES	31	26%	10%	16%	10%	35%	29%	65%	Destacar el cumplimiento de la normatividad internacional

ANÁLISIS PEST:

Los factores que se ubicaron en la columna "muy negativo" y "negativo", tienen un peso del 26% y corresponden fundamentalmente al entorno político y económico dado por la incertidumbre política que mantiene la alta inflación y las altas tasas de interés que frena la economía y detiene las inversiones. El ambiente global está marcado por la misma tendencia, los movimientos del mercado exterior, principalmente de nuestro referente de la reserva de Estados Unidos y la moneda de negociación el USD impacta en nuestra TRM. Sin embargo, la incertidumbre política del gobierno en turno mantiene los altos niveles, y refleja al exterior el alto riesgo de inversión y provoca la salida de capitales.

Las acciones propuestas: cobertura financiera, uso de swaps, negociaciones en USD, ampliarse al mercado internacional.

Los factores ubicados en las columnas "positivo" y "muy positivo", con un 65% es el escenario para actuar, en el campo tecnológico dado por las características de producto con tendencia a las tecnologías IoT por la conectividad de equipos a internet, a la nube, tecnología LoRA así como los programas de gobierno tendientes a estimular la Ciencia y la Innovación. Los fabricantes desarrollan tecnologías orientadas al cuidado del ambiente, del agua, el ahorro energético es un aporte desde la organización a los propósitos de sostenibilidad ambiental en los clientes, es ventaja competitiva.

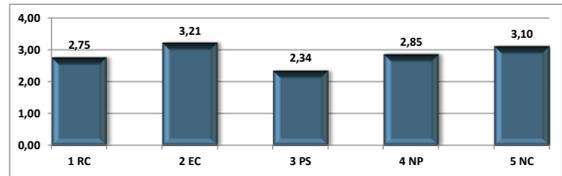
Dos factores por destacar:

La Tendencia de estilo de vida, la virtualidad y el teletrabajo conduce a la necesidad de equipos con tecnologías que conecten de manera remota y conecten a distancia para monitoreo y toma de acciones en tiempo real.

La tasa de empleo y la mano de obra calificada, un factor social con tendencia a aumentar, pues es un problema actual la retención de personas capacitadas y la poca disponibilidad de profesionales para el área comercial, que impacta en la productividad.

MODELO CUANTITATIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

FACTORES ESTRATÉGICOS		PROM POND
1 RC	Amenaza de la rivalidad entre competidores	2,75
2 EC	Amenaza de entrada de nuevos competidores	3,21
3 PS	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2,34
4 NP	Amenaza del poder negociación de los proveedores	2,85
5 NC	Amenaza del poder negociación de los compradores	3,10



FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACION
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
RC 01	Crecimiento de la industria	0.10
RC 02	Estrategias de precios	0.02
RC 03	Innovación de productos	0.15
RC 04	Diferencias del producto	0.20
RC 05	Red de distribución	0.20
RC 06	Capacidad financiera	0.02
RC 07	Calidad del producto	0.20
RC 08	Servicio al cliente	0.10
RC 09	Alianzas estratégicas	0.01
RC 10	Barreras de salida: Activos especializados	0.00
RC 11	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0.00
RC 12	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0.00
RC 13	Barreras de salida: Barreras emocionales	0.00
		1.00

DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Expansión	2	Recesión	0.20
Adecuados	2	Muy altos	0.04
Baja oferta	3	Alta oferta	0.45
Diferente	3	Estándar	0.60
Fuerte	3	Débil	0.60
Altos	2	Bajos	0.04
Alta (pocos)	3	Baja (muchos)	0.60
Muy compleja	2	Fácil	0.20
Baja	2	Alta	0.02
No alianzas	1	Alianzas	0.00
Pocos	2	Muchos	0.00
Bajos	2	Altos	0.00
Baja	2	Alta	0.00
Bajas	2	Altas	0.00
		PROMEDIO PONDERADO	2,75

FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACION
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES		
EC 01	Economías de escala	0.00
EC 02	Diferencias cronológicas de producto	0.10
EC 03	Identidad de marca	0.20
EC 04	Conocimiento del mercado	0.20
EC 05	Requerimientos de capital	0.20
EC 06	Acceso a la distribución	0.02
EC 07	Temperatura patentada o exclusiva	0.20
EC 08	Políticas gubernamentales	0.05
EC 09	Costo de cambio para los clientes	0.03
		1.00

DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Altas	1	Bajas	0.00
Alta	4	Baja	0.40
Altos	4	Baja	0.80
Altos	4	Bajos	0.80
Altos	2	Bajos	0.40
Difícil	1	Fácil	0.02
Alta	3	Baja	0.60
Difícil	2	Fácil	0.10
Difícil	3	Fácil	0.09
		PROMEDIO PONDERADO	3,21

FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACION
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0.02
PS 02	Costo de cambio del comprador	0.20
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0.20
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0.30
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0.10
PS 06	Tendencia de mercado	0.05
PS 07	Compatibilidad con estándares de calidad	0.03
PS 08	Suficientes proveedores	0.10
		1.00

DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Bajo	2	Alto	0.04
Difícil	3	Fácil	0.60
Baja	2	Alta	0.40
Alta	3	Baja	0.30
Difícil	2	Fácil	0.20
Alta	3	Baja	0.60
Alta	3	Baja	0.10
Pocos	2	Muchos	0.20
		PROMEDIO PONDERADO	2,34

FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACION
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		
NP 01	Diferenciación de insumos	0.00
NP 02	Costos intercambiables de proveedores v empresas en el sector	0.20
NP 03	Concentración de proveedores	0.05
NP 04	Importancia del volumen para el proveedor	0.20
NP 05	Relaciones a largo plazo	0.05
NP 06	Proveedores alternativos	0.50
		1.00

DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Baja	1	Alta	0.00
Bajos	3	Altos	0.60
Alta	2	Baja	0.10
Baja	3	Alta	0.60
Baja	1	Alta	0.05
Alta	3	Baja	1.50
Bajo	2	Alto	0.00
Baja	1	Alta	0.00
		PROMEDIO PONDERADO	2,85

FACTORES ESTRATÉGICOS		PONDERACION
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES		
NC 02	Volumen de compra	0.00
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0.15
NC 04	Información del comprador	0.15
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0.05
NC 06	Productos de sustitución	0.05
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0.10
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0.10
NC 10	Identidad de marca	0.10
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0.15
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0.00
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0.00
		1.00

DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Baja	4	Alta	0.00
Baja	3	Alto	0.45
Baja	3	Alta	0.45
Menos informado	2	Más informado	0.30
Inviable	1	Viable	0.05
Bajos	1	Muchos	0.05
Insuficiente	4	Significativo	0.40
Alto	4	Bajo	0.40
Alta	4	Baja	0.40
Alto	4	Bajo	0.60
Alta	3	Baja	0.00
Nulos	1	Muchos	0.00
		PROMEDIO PONDERADO	3,10

Dirimpex Sas (Colombia)

Constructor de Reportes

Visión General

Estados Financieros

Noticias

Reportes

Compañías Similares

Transacciones De M&A

Análisis De Crédito De EMIS

PDF

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: Dirimpex Sas

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲
(CIIU Rev.4 A.C.)
[Cambiar a NAICS](#)

Comercio al por menor de instrumentos y aparatos de medición, vermantenimiento y reparacion de maquinaria y equipo para la miner

Cl. 18A # 68D - 80
Bogotá D.C.; Bogotá D.C., Colombia
0617

[More addresses](#)

Tel.: +57-60-1-482-4002

Fax.: +57-60-1-268-2254

Email: recepcion@dirimpex.com;Website: <http://www.dirimpex.com>

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 04 de abril de 1984

EMISid: 1191557

CO-NIT: 860516281

Total de Empleados: 70 (2024)

Capital Registrado: COP 100,000 (2008)

Acciones en Circulación:

RUP Status: Active (19-mar-24)

OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 1,741,993.46

China (59433,22 USD) (3.41%)
Alemania (40666,24 USD) (2.33%)
Reino Unido (8507,96 USD)
Malasia (12900,02 USD)
Taiwán (232,85 USD)
Suiza (47586,51 USD) (2.73%)
India (153,95 USD)
Italia (917434,73 USD) (52.68%)
México (574,57 USD)
Corea del Sur (52853,4 USD) (3.04%)
Estados Unidos (599682,88 USD) (34.43%)
Canadá (1967,13 USD)
Total (USD 1,741,993.46)

2022 Exportaciones USD 53,442.00

México (2245 USD) (4.20%)
Panamá (6762 USD) (12.65%)
Perú (44435 USD) (83.15%)
Total (USD 53,442.00)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

Ivan Andres Beltran Puerto

Representante Legal

Alejandro Alberto Guevara Mendez

Representante Legal Suplente

Catherine Juliana Fajardo Rodriguez

Revisor Fiscal

Kreston Rm S.A.

Revisor Fiscal

Laura Camila Gomez Tequia

Revisor Fiscal

Detalles de Accionistas

Guevara Forero Oswaldo Alberto

76%

Mendez De Guevara Myriam

20%

Quintero Garzon Edgar Antonio

2%

Guevara Mendez Alejandro Alberto

2%

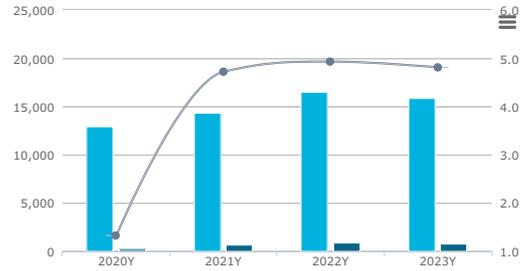
Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Estados Financieros

Exportar



■ Ingresos netos por ventas ■ Ganancia (Pérdida) Neta ● Margen Neto

COP ▼ Millones ▼ 2023 Y 2022 Y Crecimiento

Total Ingreso Operativo	15,837	16,807	-5,77% ▼
Ingresos netos por ventas	15,837	16,556	-4,34% ▼
Utilidad bruta	7,558	7,104	6,39% ▲
Margen De Ganancia Bruta	47,72%	42,91%	4,81% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	1,319	1,286	2,65% ▲
Margen Operacional	8,33%	7,77%	0,56% ▲
EBITDA	N/D	1,288	
Margen Ebitda	N/D	7,78%	
Ganancia (Pérdida) Neta	761	816	-6,63% ▼
Margen Neto	4,81%	4,93%	-0,12% ▼
Activos Totales	9,930	13,452	-26,18% ▼
Activos Corrientes	8,267	11,785	-29,85% ▼
Pasivos Totales	4,925	8,597	-42,71% ▼
Deuda Neta	0	-1,788	
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	N/D	444	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

Fuente: Superintendencia de Sociedades, Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo

A B C D E

[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)

PDF

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 05 de mayo de 2024

Nombre Completo: Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S.

Principales Actividades: Comercio Al Por Menor De Otros Productos Nuevos En Establecimientos Especializados (CIIU Rev.4 A.C.) (G4774) ▲

[Cambiar a NAICS](#)
Actividades Secundarias: Mantenimiento Y Reparación Especializado De Equipo Electrónico Y Óptico (C3313) ▲
Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲

La empresa Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. se dedica a comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados.

Cr 57 74 04 Lc 117
Itagüí, Antioquia, Colombia

More addresses

Tel.: +57-60-4-448-0388, +57-301-543-0867

Fax.: +57-60-4-412-5666

Email: info@equiposylaboratorio.com;

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 01 de septiembre de 2022

Total de Empleados: 80 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 3710094

CO-NIT: 900355024

RUP Status: Inactive (07-mar-22)

OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 4,779,377.09

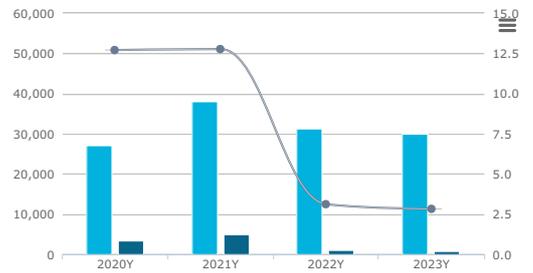
Indonesia (40891,18 USD)
Reino Unido (17363,54 USD)
Holanda (220,41 USD)
Malasia (9901,89 USD)
Taiwán (120418,59 USD) (2.52%)
Letonia (9649,63 USD)
Corea del Sur (18903,93 USD)
Dinamarca (1560,69 USD)
Japón (126505,67 USD) (2.64%)
Suecia (45181,83 USD)
China (648608,07 USD) (13.57%)
Alemania (745831,13 USD) (15.60%)
Finlandia (160300,95 USD) (3.35%)
Eslovenia (290,44 USD)
Lituania (42425,51 USD)
Italia (217713,74 USD) (4.56%)
India (88,43 USD)
Suiza (2331,86 USD)
Polonia (605,81 USD)
Singapur (635020,39 USD) (13.28%)
México (28637,46 USD)
Brasil (914,54 USD)
República Checa (437,28 USD)
Vietnam (556,85 USD)
Israel (14058,5 USD)
Tailandia (13690,11 USD)
Estados Unidos (1865383,1 USD) (39.05%)
España (9319,7 USD)
Hungria (401,53 USD)
Francia (2164,33 USD)
Total (USD 4,779,377.09)

2021 Exportaciones USD 3,213.17

España (3213,17 USD) (100.00%)
Total (USD 3,213.17)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Estados Financieros

[Exportar](#)


■ Ingresos netos por ventas ■ Ganancia (Pérdida) Neta ◆ Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	30,011	31,359	-4,3% ▼
Ingresos netos por ventas	30,011	31,359	-4,3% ▼
Utilidad bruta	10,605	9,539	11,19% ▲
Margen De Ganancia Bruta	35.34%	30.42%	4,92% ▲
Margen Operacional	0	0	
Ganancia (Pérdida) Neta	846	977	-13,32% ▼
Margen Neto	2.82%	3.11%	-0,29% ▼
Activos Totales	26,692	27,983	-4,61% ▼
Activos Corrientes	15,262	16,736	-8,81% ▼
Pasivos Totales	14,385	16,627	-13,49% ▼
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Aburra Chamber of Commerce (CGAS), Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo


[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Principales Ejecutivos

Goez Cano Catalina Maria	Representante Legal
Diaz Florez Daniel	Representante Legal Suplente
Auren Consultores Medellin S.A.S.	Revisor Fiscal
Quintero Muñoz Juan Pablo	Revisor Fiscal
Arias Villa Natalia	Revisor Fiscal Suplente

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼





Importechnical S.A.S. (Colombia)

Constructor de Reportes

Visión General

Estados Financieros

Noticias

Reportes

Compañías Similares

Transacciones De M&A

Análisis De Crédito De EMIS

PDF

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 05 de mayo de 2024

Nombre Completo: Importechnical S.A.S.

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲
(CIIU Rev.4 A.C.)[Cambiar a NAICS](#)Actividades Secundarias: Mantenimiento Y Reparación Especializado De Maquinaria Y Equipo (C3312) ▲
Comercio Al Por Mayor De Productos Farmacéuticos, Medicinales, Cosméticos Y De Tocador (G4645) ▲
Comercio Al Por Mayor De Productos Químicos Básicos, Cauchos Y Plásticos En Formas Primarias Y Productos Químicos De Uso Agropecuario (G4664) ▲

Importacion exportacion distribucion de equipos medicamentosoc

Cr 48 # 48 Sur 75 Bg 148
Envigado; Antioquia, Colombia

More addresses

Tel.: +57-60-4-444-4322, +57-60-4-288-4944

Fax.: +57-60-4-288-4944

Email: administracion@importechnical.com;

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 14 de junio de 2007

Total de Empleados: 10 (2024)

Acciones en Circulación:

EMISid: 3642936

CO-NIT: 811033098

OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 292,702.10

China (115704,72 USD) (39.54%)
Alemania (79096,28 USD) (27.02%)
Filipinas (28472,48 USD) (9.73%)
Taiwán (1095,69 USD)
India (1844,35 USD)
República Checa (18981,55 USD) (6.48%)
Estados Unidos (24631,37 USD) (8.42%)
España (13702,64 USD) (4.68%)
Japón (9173,02 USD) (3.13%)
Total (USD 292,702.10)

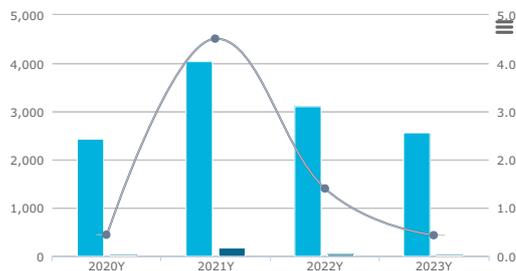
2016 Exportaciones USD 2.00

Estados Unidos (2 USD) (100.00%)
Total (USD 2.00)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Estados Financieros

Exportar


■ Ingresos netos por ventas
 ■ Ganancia (Pérdida) Neta
 ● Margen Neto

COP ▼ Millones ▼ 2023 Y 2022 Y Crecimiento

Metric	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	2,576	3,105	-17,07% ▼
Ingresos netos por ventas	2,576	3,105	-17,07% ▼
Utilidad bruta	1,393	1,279	8,91% ▲
Margen De Ganancia Bruta	54.09%	41.19%	12,9% ▲
Margen Operacional	0	0	
Ganancia (Pérdida) Neta	11	44	-74,42% ▼
Margen Neto	0.43%	1.40%	-0.97% ▼
Activos Totales	2,559	2,041	25,44% ▲
Activos Corrientes	2,181	1,838	18,66% ▲
Pasivos Totales	1,316	808	62,95% ▲
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Aburra Chamber of Commerce (CCAS), Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Principales Ejecutivos

Diaz Duque Jose Hernando Cayetano

Representante Legal

Uribe Naranjo Daniel

Representante Legal Suplente

Estrategia Contable Tributaria y Financiera S.A.S.

Revisor Fiscal

Hincapie Murillo Viviana Andrea

Revisor Fiscal

Detalles de Accionistas

Diaz Duque Jose Hernando Cayetano

90%

Diaz Duque Adielia Rosa

10%

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo

[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Instrumentacion y Servicios S A S. (Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)
[PDF](#)

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: Instrumentacion y Servicios S A S.

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲
(CIIU Rev.4 A.C.)
[Cambiar a NAICS](#)

La empresa Instrumentacion Y Servicios S A S se dedica a comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo. Opera en el mercado colombiano desde el año 2004.

 Calle 151 No 18A-34 Oficina 302
Bogotá D.C.; Bogotá D.C, Colombia
1022

More addresses

Tel.: +57-60-1-467-2810

 Email: gerencia@instruservltda.com;

Estado: Operacional, No cotizada
Forma Legal: S.A.S.
Fecha de Incorporación: 03 de noviembre de 2004

Total de Empleados: 14 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 3401873
CO-NIT: 830505910

 RUP Status: Active (23-mar-24)
OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 216,934.34
China (170179,4 USD) (78.46%)
Corea del Sur (5150 USD) (2.37%)
Estados Unidos (17600,8 USD) (8.11%)
Francia (15361,99 USD) (7.08%)
Canadá (2499,9 USD) (1.15%)
Italia (6142,25 USD) (2.83%)
Total (USD 216,934.34)
2018 Exportaciones USD 0.99
Suiza (100.00%)
Total (USD 0.99)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

Elba Maria Peña Gomez	Representante Legal
Ruth Patricia Peña Gomez	Representante Legal Suplente
Claudia Patricia Medina Mora	Revisor Fiscal
Consultores Daycont Sas	Revisor Fiscal
Sandra Milena Florez Acevedo	Revisor Fiscal

Detalles de Accionistas

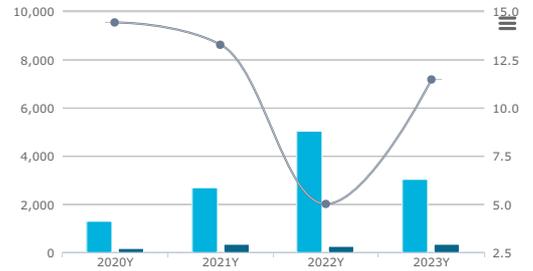
Peña Gomez Edgar Enrique 100%

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Estados Financieros

[Exportar](#)


Ingresos netos por ventas Ganancia (Pérdida) Neta Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	3,058	5,040	-39,31% ▼
Ingresos netos por ventas	3,058	5,040	-39,31% ▼
Utilidad bruta	1,313	1,101	19,27% ▲
Margen De Ganancia Bruta	42.93%	21.84%	21,09% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	469	400	17,29% ▲
Margen Operacional	15.33%	7.94%	7,39% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	350	252	39,44% ▲
Margen Neto	11.46%	5.00%	6,46% ▲
Activos Totales	3,065	3,364	-8,89% ▼
Activos Corrientes	2,750	2,581	6,55% ▲
Pasivos Totales	412	769	-46,48% ▼
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo


[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Instrumentos y Mediciones Industriales Sas (Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)
[PDF](#)

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 17 de mayo de 2024

Nombre Completo: Instrumentos y Mediciones Industriales Sas

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) [▲](#)
(CIIU Rev.4 A.C.)
[Cambiar a NAICS](#)

La empresa Instrumentos Y Mediciones Industriales Ltda se dedica a comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo. Opera en el mercado colombiano desde el año 2005.

 Calle 163A No 20-90 Piso 3
Bogotá D.C.; Bogotá D.C, Colombia
1023

More addresses

Tel.: +57-60-1-679-0166
Fax.: +57-60-1-678-8612
Email: info@insymed.com;

Estado: Operacional, No cotizada
Forma Legal: S.A.S.
Fecha de Incorporación: 05 de enero de 2005

Total de Empleados: 3 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 3114802
CO-NIT: 830512338

RUP Status: Active (01-abr-24)
OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 79,675.19
Reino Unido (10579,03 USD) (13.28%)
China (17362,59 USD) (21.79%)
Alemania (9158,66 USD) (11.49%)
Corea del Sur (2979 USD) (3.74%)
Holanda (39412,4 USD) (49.47%)
Taiwán (183,51 USD)
Total (USD 79,675.19)
2014 Exportaciones USD 5.00
Total (USD 5.00)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

Adriana Salazar Cardenas

Representante Legal

Mauricio Ferro Vargas

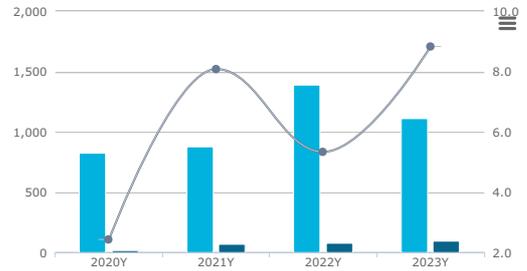
Representante Legal

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Estados Financieros

[Exportar](#)


Ingresos netos por ventas Ganancia (Pérdida) Neta Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	1,116	1,389	-19,65% ▼
Ingresos netos por ventas	1,116	1,389	-19,65% ▼
Utilidad bruta	585	347	68,79% ▲
Margen De Ganancia Bruta	52,39%	24,94%	27,45% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	152	347	-56,36% ▼
Margen Operacional	13,59%	24,94%	-11,35% ▼
Ganancia (Pérdida) Neta	99	74	32,43% ▲
Margen Neto	8,83%	5,33%	3,5% ▲
Activos Totales	1,668	1,700	-1,82% ▼
Activos Corrientes	1,585	1,613	-1,67% ▼
Pasivos Totales	490	620	-21% ▼
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo


[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Intek Group S A S (Colombia)

Report Builder

Overview Financials News Reports Similar Companies M&A Deals EMIS Credit Analytics PDF

Corporate Information

Profile Updated: May 17, 2024

Full name: Intek Group S A S

Main Activities: Wholesale of other machinery and equipment (G4659)
 (CIIU Rev.4 A.C.)
 [Switch to NAICS](#)

Autopista Medellín Kilometro 3.5 Costado Sur Terminal
Terrestre de Carga de Bogota Modulo 6 Bodega 18
Cota; Cundinamarca, Colombia

[More addresses](#)

Tel.: +57-60-1-749-8437

Email: gerencia@intekgroup.com.co



Status: Operational, Non-Listed
Legal Form: Other non-liability limited
Incorporation Date: December 29, 2014

Total Employees: 16 (2024)

Outstanding Shares:

EMISid: 4935587
CO-NIT: 900804368

RUP Status: Active (01-Apr-24)
OFAC List / Lista Clinton: No (01-Mar-22)

Foreign trade transactions

2022 Imports USD 478,366.73
Germany (50851.81 USD) (10.63%)
China (177916.75 USD) (37.20%)
South Korea (4263.5 USD)
Netherlands (42479.28 USD) (8.88%)
United States (87418.04 USD) (18.27%)
Canada (115437.35 USD) (24.13%)
Total (USD 478,366.73)

Note: Imports/Exports Data is presented in thousands.

Key Executives

Ana Milena Piedra Moreno

Legal Representative

Jhonatan Andres Arias Zapata

Alternate Legal Representative

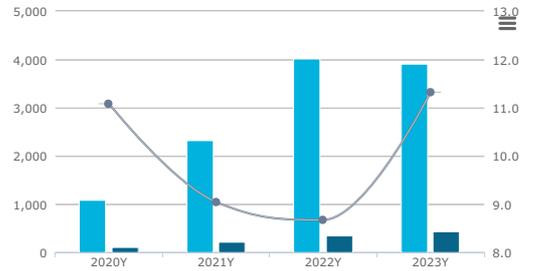
Similar companies

COP Millions



Financials

Export



Net sales revenue Net Profit (Loss) for the Period Net Profit Margin

COP Millions

2023 Y 2022 Y Growth

	2023 Y	2022 Y	Growth
Total operating revenue	3,923	4,012	-2.22% ▼
Net sales revenue	3,923	4,012	-2.22% ▼
Gross profit	1,857	1,288	44.19% ▲
Gross Profit Margin	47.33%	32.10%	15.23% ▲
Operating profit (EBIT)	655	544	20.39% ▲
Operating Profit Margin (ROS)	16.70%	13.56%	3.14% ▲
Net Profit (Loss) for the Period	444	348	27.64% ▲
Net Profit Margin	11.32%	8.67%	2.65% ▲
Total assets	3,285	3,214	2.19% ▲
Current assets	3,168	3,083	2.76% ▲
Total liabilities	1,500	1,874	19.93% ▼
Net Debt	0	0	-

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - Non-Audited, Individual, 2022 Y - Non-Audited, Individual
Source: Bogota Chamber of Commerce (CCB), EMIS Company Database.

[Financial Statements](#) | [Ratios](#)

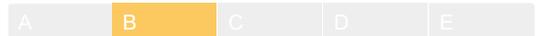
Financial Documents

[More Financial Documents/Annual Reports](#)

Company Scoring

Low risk

EMIS Financial Score



[View full EMIS Credit Analytics report](#)

Lab Instruments S.A.S. (Colombia)

Report Builder

Overview Financials News Reports Similar Companies M&A Deals EMIS Credit Analytics

PDF

Corporate Information

Profile Updated: April 15, 2024

Full name: Lab Instruments S.A.S.

Main Activities: Other retail sale of new goods in specialized stores (G4774) ▲
(CIIU Rev.4 A.C.)
[Switch to NAICS](#)

Representacion de firmas nacionales o extranjeras, para la promocion de ventas y asesoria tecnica de articulos, implementos, equipos o repuestos nacionales o extranjeros, prestar asesoria tecnica, anal.

Carrera 70 C 56 29
Bogota D.C.; Bogota D.C., Colombia
0907

More addresses
Tel.: +57-60-1-416-3066
Email: labinst@labinstcol.com;



Status: Operational, Non-Listed
Legal Form: Other non-liability limited
Incorporation Date: January 21, 2005

Total Employees: 28 (2024)
Outstanding Shares:

EMISid: 2654435
CO-NIT: 830513999

RUP Status: Active (20-Mar-24)
OFAC List / Lista Clinton: No (01-Mar-22)

Foreign trade transactions

2022 Imports USD 1,009,188.49
China (16731.67 USD) (1.66%)
Germany (177.25 USD)
United Kingdom (40276.16 USD) (3.99%)
Netherlands (32702.73 USD) (3.24%)
Switzerland (39250.13 USD) (3.89%)
Singapore (33202.04 USD) (3.29%)
Brazil (5130.68 USD)
United States (488179.51 USD) (48.37%)
Spain (64226.11 USD) (6.36%)
Japan (289312.21 USD) (28.67%)
Total (USD 1,009,188.49)

2019 Exports USD 0.50
United States (100.00%)
Total (USD 0.50)

Note: Imports/Exports Data is presented in thousands.

Key Executives

Mario Eduardo Sarmiento Molina	Legal Representative
Estefhany Alejandra Perez Diaz	Alternate Legal Representative
Nasdely Carmona Tabares	Alternate Legal Representative
Paola Milena Lemus Castro	Fiscal Inspector
R&L Financial Consulting Group S.A.S	Fiscal Inspector
Ivonne Maritza Rodriguez Diaz	Alternate Fiscal Auditor

Ownership Details

Sarmiento Molina Mario Eduardo	95%
Carmona Tabares Nasdely	5%

Similar companies

COP Millions

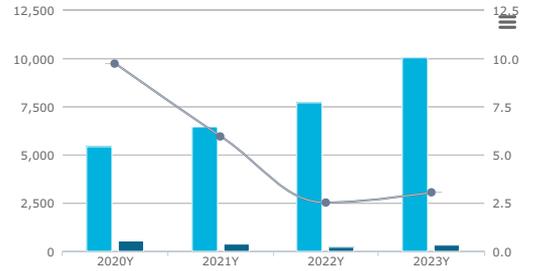


M&A Deals



Financials

Export



Net sales revenue Net Profit (Loss) for the Period Net Profit Margin

COP Millions	2023 Y	2022 Y	Growth
Total operating revenue	10,033	7,739	29.65%▲
Net sales revenue	10,033	7,739	29.65%▲
Gross profit	3,045	3,338	-8.76%▼
Gross Profit Margin	30.35%	43.13%	12.78%▼
Operating profit (EBIT)	273	991	72.47%▼
Operating Profit Margin (ROS)	2.72%	12.81%	10.09%▼
EBITDA	N/A	1,069	-
EBITDA Margin	N/A	13.81%	-
Net Profit (Loss) for the Period	305	194	56.71%▲
Net Profit Margin	3.04%	2.51%	0.53%▲
Total assets	6,410	7,570	15.33%▼
Current assets	5,317	6,174	13.89%▼
Total liabilities	3,607	4,827	25.27%▼
Net Debt	0	789	-
Net cash flow from (used in) operating activities	N/A	813	-

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - Non-Audited, Individual, 2022 Y - Audited, Individual
Source: Bogota Chamber of Commerce (CCB), EMIS Company Database.
Source: Superintendencia de Sociedades, EMIS Company Database.

Financial Statements | Ratios

Financial Documents



More Financial Documents/Annual Reports

Company Scoring

EMIS Financial Score

Average risk



View full EMIS Credit Analytics report

Lanzetta Rengifo y Cia S A S (Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)
[PDF](#)

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: Lanzetta Rengifo y Cia S A S

Principales Actividades: Comercio Al Por Menor De Otros Productos Nuevos En Establecimientos Especializados (CIIU Rev.4 A.C.) (G4774) ▲
[Cambiar a NAICS](#)

Comercio al por menor de instrumentos y aparatos de medición, verificación, análisis, control sus partes, piezas y accesorios, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo de uso industrial, comercio al por mayor de instrumental científico y de

 Cra 14 # 82-41
 Bogotá D.C.; Bogotá D.C, Colombia
 0805

More addresses
 Tel.: +57-60-1-611-0983
 Email: elanzetta@lanzettarengifo.com.co;

Estado: Operacional, No cotizada
Forma Legal: S.A.S.
Fecha de Incorporación: 13 de febrero de 1985

Total de Empleados: 29 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 1204416
CO-NIT: 860351784

 RUP Status: Active (12-mar-24)
 OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 1,694,754.42

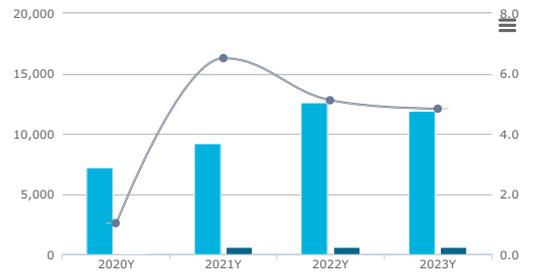
 Reino Unido (14953,37 USD)
 Austria (6699,64 USD)
 Malasia (1326,18 USD)
 Taiwán (4662,19 USD)
 Corea del Sur (84,69 USD)
 Japón (2566,16 USD)
 China (258629,57 USD) (15.26%)
 Alemania (105954,28 USD) (6.25%)
 Pakistán (148,92 USD)
 India (1965,27 USD)
 Italia (155 USD)
 Singapur (3811,56 USD)
 México (4131,86 USD)
 Estados Unidos (1229927,91 USD) (72.58%)
 España (59737,82 USD) (3.52%)
Total (USD 1,694,754.42)

2022 Exportaciones USD 5,297.18

 Estados Unidos (5297,18 USD) (100.00%)
Total (USD 5,297.18)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Estados Financieros

[Exportar](#)


Ingresos netos por ventas Ganancia (Pérdida) Neta Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	11,884	12,622	-5,84% ▼
Ingresos netos por ventas	11,884	12,570	-5,46% ▼
Utilidad bruta	4,149	3,655	13,55% ▲
Margen De Ganancia Bruta	34,91%	29,08%	5,83% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	1,110	1,392	-20,33% ▼
Margen Operacional	9,34%	11,08%	-1,74% ▼
EBITDA	N/D	1,403	
Margen Ebitda	N/D	11,16%	
Ganancia (Pérdida) Neta	574	642	-10,59% ▼
Margen Neto	4,83%	5,11%	-0,28% ▼
Activos Totales	5,357	4,729	13,28% ▲
Activos Corrientes	5,278	4,680	12,78% ▲
Pasivos Totales	3,508	2,876	21,98% ▲
Deuda Neta	0	281	
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	N/D	-95	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

Fuente: Superintendencia de Sociedades, Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Principales Ejecutivos

Maria Victoria Rengifo Naranjo	Representante Legal
Elena Alicia Sofia Lanzetta Mutis	Representante Legal Suplente
Cr Financial & Legal Services Colombia S A S	Revisor Fiscal
Natalia Carolina Perez Rojas	Revisor Fiscal
Rosa Daisy Amaya de Reyes	Revisor Fiscal

Detalles de Accionistas

Rengifo Naranjo Maria Victoria	50%
Lanzetta Mutis Elena Alicia Sofia	50%

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Bajo riesgo

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Nuevos Recursos S.A.S

(Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)
[PDF](#)

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: Nuevos Recursos S.A.S

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲
 (CIIU Rev.4 A.C.)
[Cambiar a NAICS](#)

La compra,venta importacion exportacion,servicios de mantenimiento,reparacion asistencia tecnica de instrumentos, equipos y materiales para la inspeccion,mantenimiento medicion y control para la indu.

 Cra 20 # 32A 36
 Bogotá D.C.; Bogotá D.C, Colombia
 0142

More addresses

Tel.: +57-60-1-340-2425

 Email: comercial@nuevosrecursos.com;

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 07 de marzo de 1996

Total de Empleados: 27 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 1207745

CO-NIT: 830014721

RUP Status: Active (14-mar-24)

OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 1,174,087.65

Reino Unido (154777,24 USD) (13.18%)

Malasia (7900,01 USD)

Taiwán (1493,68 USD)

Letonia (2085,89 USD)

Corea del Sur (34354,8 USD) (2.93%)

Japón (24049,53 USD) (2.05%)

China (52213,68 USD) (4.45%)

Alemania (66244,41 USD) (5.64%)

India (1665,21 USD)

Italia (4252,05 USD)

Polonia (34361,87 USD) (2.93%)

República Checa (5170,87 USD)

Brasil (359008,41 USD) (30.58%)

Estados Unidos (374005,02 USD) (31.85%)

Perú (18702,95 USD) (1.59%)

España (27828,28 USD) (2.37%)

Francia (5973,75 USD)

Total (USD 1,174,087.65)
2022 Exportaciones USD 12,500.00

Estados Unidos (12500 USD) (100.00%)

Total (USD 12,500.00)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

Juan Manuel Fresen Martinez

Representante Legal

Beatriz Eugenia Solano Tovar

Representante Legal Suplente

Doris Rojas Plazas

Revisor Fiscal

Nidia Polonia Teatino

Revisor Fiscal

Detalles de Accionistas

Solano Tovar Beatriz Eugenia

50%

Fresen Martinez Juan Manuel

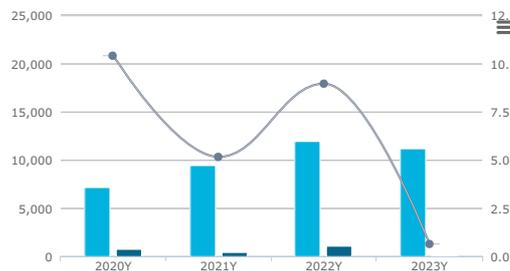
50%

Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Estados Financieros

[Exportar](#)


Ingresos netos por ventas Ganancia (Pérdida) Neta Margen Neto

COP ▼ Millones ▼ 2023 Y 2022 Y Crecimiento

Total Ingreso Operativo	11,207	12,020	-6,77% ▼
Ingresos netos por ventas	11,207	11,918	-5,97% ▼
Utilidad bruta	4,146	3,704	11,96% ▲
Margen De Ganancia Bruta	37,00%	31,08%	5,92% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	1,009	1,066	-5,44% ▼
Margen Operacional	9,00%	8,95%	0,05% ▲
EBITDA	N/D	1,460	
Margen Ebitda	N/D	12,25%	
Ganancia (Pérdida) Neta	71	1,066	-93,43% ▼
Margen Neto	0,63%	8,95%	-8,32% ▼
Activos Totales	7,869	7,581	3,8% ▲
Activos Corrientes	6,527	6,187	5,5% ▲
Pasivos Totales	2,002	2,074	-3,42% ▼
Deuda Neta	0	-838	
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	N/D	2,318	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

Fuente: Superintendencia de Sociedades, Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros

[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Muy bajo riesgo

A B C D E

[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas (Colombia)

[Constructor de Reportes](#)
[Visión General](#) [Estados Financieros](#) [Noticias](#) [Reportes](#) [Compañías Similares](#) [Transacciones De M&A](#) [Análisis De Crédito De EMIS](#)


Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: R.T.L. Representaciones Tecnicas Sas

Principales Actividades: Comercio Al Por Mayor De Otros Tipos De Maquinaria Y Equipo N.C.P. (G4659) ▲
(CIIU Rev.4 A.C.)

[Cambiar a NAICS](#)

Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.

 CII 33 A # 18-34
Bogotá D.C.; Bogotá D.C, Colombia
0137

[More addresses](#)
Tel.: +57-60-1-287-7029

Fax.: +57-60-1-287-4198

Email: rtlgere@rtlbio.com;

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 15 de noviembre de 1978

Total de Empleados: 3 (2024)

Acciones en Circulación:
EMISid: 1211231

CO-NIT: 860058946

RUP Status: Inactive (31-mar-24)

OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 40,334.18

Alemania (3277,72 USD) (8.13%)

Estados Unidos (28932,96 USD) (71.73%)

España (8123,5 USD) (20.14%)

Total (USD 40,334.18)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

[Esteban Gonzalez Acosta](#)

Representante Legal

[Alfonso Trujillo Rueda](#)

Representante Legal Suplente

[Maria Victoria Muñoz Aparicio](#)

Representante Legal Suplente

Detalles de Accionistas

Muñoz Aparicio Roberto

66,67%

Aparicio De Muñoz Matilde

33,33%

Compañías similares

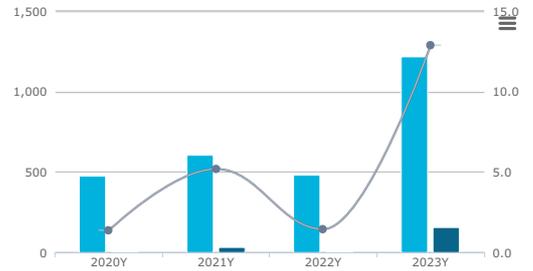
COP ▼ Millones ▼



Transacciones de M&A



Estados Financieros

[Exportar](#)


Ingresos netos por ventas Ganancia (Pérdida) Neta Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	1,220	481	153,64% ▲
Ingresos netos por ventas	1,220	481	153,64% ▲
Utilidad bruta	427	231	84,85% ▲
Margen De Ganancia Bruta	35.00%	48.00%	-13% ▼
Ganancia operativa (EBIT)	100	4	3200% ▲
Margen Operacional	8.17%	0.74%	7,43% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	157	7	2516,67% ▲
Margen Neto	12.89%	1.43%	11,46% ▲
Activos Totales	855	685	25% ▲
Activos Corrientes	696	521	33,4% ▲
Pasivos Totales	290	276	5,09% ▲
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

[Estados financieros](#) | [Ratios](#)

Documentos Financieros


[Más documentos financieros/informes anuales](#)

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo


[Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS](#)

Noticias


[Ver más Noticias](#)

Advanced Instruments Sas (Colombia)

Constructor de Reportes

Visión General

Estados Financieros

Noticias

Reportes

Compañías Similares

Transacciones De M&A

Análisis De Crédito De EMIS

PDF

Información corporativa

Fecha de Actualización de la Compañía: 15 de abril de 2024

Nombre Completo: Advanced Instruments Sas

Principales Actividades: Comercio Al Por Menor De Otros Productos Nuevos En Establecimientos Especializados (CIIU Rev.4 A.C.) (G4774) ▲
 Cambiar a NAICS

La empresa Advanced Instruments Ltda se dedica a comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados. Opera en el mercado colombiano desde el año 2002.

Carrera 32 # 24 06
 Bogotá D.C.; Bogotá D.C., Colombia
 0604

More addresses

Tel.: +57-60-1-572-2318

Email: gerencia@advanced.com.co;



Estado: Operacional, No cotizada
 Forma Legal: S.A.S.
 Fecha de Incorporación: 30 de abril de 2002

Total de Empleados: 11 (2024)
 Capital Registrado: COP 10,000 (2008)
 Acciones en Circulación:

EMISid: 2181399
 CO-NIT: 830101830

RUP Status: Active (27-mar-24)
 OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2022 Importaciones USD 61,666.59
 Alemania (12085,21 USD) (19.60%)
 China (45179,95 USD) (73.26%)
 Corea del Sur (4401,43 USD) (7.14%)
 Total (USD 61,666.59)

2012 Exportaciones USD 7.00
 Total (USD 7.00)

Nota: Los Datos de Importaciones/Exportaciones se presentan en miles.

Principales Ejecutivos

Angel Leonardo Garcia Neira

Representante Legal

Lina Nicole Rojas Hernandez

Representante Legal Suplente

Detalles de Accionistas

Rojas Hernandez Lina Nicole

50%

Garcia Neira Angel Leonardo

50%

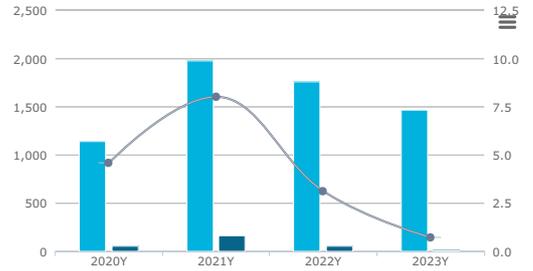
Compañías similares

COP ▼ Millones ▼



Estados Financieros

Exportar



■ Ingresos netos por ventas ■ Ganancia (Pérdida) Neta ● Margen Neto

COP ▼ Millones ▼	2023 Y	2022 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	1,467	1,758	-16,51% ▼
Ingresos netos por ventas	1,467	1,758	-16,51% ▼
Utilidad bruta	834	927	-10,03% ▼
Margen De Ganancia Bruta	56.84%	52.76%	4,08% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	834	927	-10,03% ▼
Margen Operacional	56.84%	52.76%	4,08% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	10	55	-81,48% ▼
Margen Neto	0.70%	3.10%	-2,4% ▼
Activos Totales	2,910	2,984	-2,51% ▼
Activos Corrientes	1,913	1,988	-3,77% ▼
Pasivos Totales	269	354	-24,08% ▼
Deuda Neta	0	0	

Please note that the Growth figures are affected by the currency rate changes.

2023 Y - No Auditado, Individual, 2022 Y - No Auditado, Individual

Fuente: Bogota Chamber of Commerce (CCB), Base de Datos de Compañía de EMIS.

Estados financieros | Ratios

Documentos Financieros

Más documentos financieros/informes anuales

Calificación de la compañía

Nota EMIS Financiera

Mediano riesgo

A

B

C

D

E

Ver el reporte completo de Análisis de Crédito de EMIS

PLAN ESTRATÉGICO INSYMED

Mapa Estratégico

BSC

Road Map

Mapa Estratégico y Objetivos Estratégicos		Key Performance Indicators (KPIs)	Programación Metas					Iniciativas	Implementación				
			2025 - 2026	2027	2028	2029	2030		2026	2027	2028	2029	2030
Financiero	Incrementar Rentabilidad	Rentabilidad	15% por año	15%	15%	15%	15%	Optimizar la cadena de suministro					
		ROI	7% por año	7%	7%	7%	7%	Diversificar los ingresos con productos y servicios innovadores					
	Incrementar Ingresos	Ingresos por Línea de Servicios	50% por año	50%	50%	50%	50%	Monitorear y ajustar precios estratégicamente					
		Tasa de retención por servicios	15% por año	15%	15%	15%	15%	Diversificar fuentes de financiamiento					
Cliente	Incrementar cuota de mercado	Índice satisfacción del cliente (NPS)	10 % próximo periodo	10%	10%	10%	10%	Plan de mantenimiento					
		% de retención clientes	10% próximo periodo	15%	15%	15%	15%	Lanzamiento de productos + innovadores					
	Mejorar experiencia cliente	% de clientes por innovación	25% próximo periodo	25%	15%	15%	15%	Servicios personalizados utilizando herramientas digitales					
		Incrementar la base de clientes	Número de clientes nuevos	25 % por año	25%	25%	25%	25%	Plataforma digital para acceso a pedidos y soporte técnico en tiempo real				
Procesos Internos	Optimizar Eficiencia operativa	Índice de eficiencia operacional	> 85 %	> 85 %	> 85 %	> 85 %	> 85 %	Establecer relación sólida con proveedores					
		% personal capacitado	75 %	75%	75%	75%	75%	Implementación de SIC					
	Programas de capacitación en innovación y	% Transparencia en OMB	80%	80%	80%	80%	80%	Programas de capacitación y desarrollo					
		Innovación en procesos internos	% Cumplimiento de pedidos	> 95 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %	Automatización de procesos clave				
Capacidad Organizacional	Aumentar Programas de Capacitación	Número empleados capacitados	50% año	75%	100%	100%	100%	Procesos de capacitación de empleados					
		Fomentar Cultura de	Índice satisfacción laboral	> 75 %	> 75%	> 75 %	> 75 %	> 75 %	Sistema de Gestión del riesgo				
	Unidad del Riesgo	Número de riesgos identificados						Cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación					
		Unidad del Riesgo	Número de riesgos mitigados						Auditorías periódicas internas				
Valores		Calidad · Integridad · Enfoque al cliente · Innovación · Trabajo en equipo / Colaboración · Responsabilidad social y ambiental											

Página 1